Mööduva millenniumi iseäralikus kumas asub raamatu autor Michael Lewis safarile läbi Silicon Valley, et leida saabuva ajastu tõelist esindajat. Kõik teed viivad Jim Clarki juurde, kel praegu õnnestub luua kolmas miljardiline firma, Healtheon, mis võib keerata 1,5 triljonit dollarit maksva tervishoiu pea peale.

Saavutuste mitmekesisusele vaatamata mõtleb Jim Clark endast kui Hyperioni loojast. Hyperion on juhtumisi purjepaat, maailma suurim ühemastiline alus, mida juhib arvuti, mis asub ümaniku taga San Franciscos. Michael Lewis kutsutakse Hyperioni pardale "kärbseks seina peal" jälgima kõrvalt, kuidas tulevik kuju võtab.

Andekalt kombineeritud Interneti revolutsiooni ajalugu ja juhtuste kirjeldab Ameerika kultuuri pöördumist uue mõtteviisi poole, eemale tavapärastest ärimudelistest ja edu definitsioonidest. See teravas, säravalt naljakas raamat joonistab meile kaardi 21. sajandi turgudest ja vabast ettevõtlusest.

MICHAEL LEWIS

Tema sulest on ilmunud mitu raamatut, kaasa arvatud rahvusvaheline bestseller Liar's Poker. Ta on olnud Briti nädalalehe The Spectator Ameerika toimetaja ning vanemtoimetaja The New Republici juures. Töötab Californias Berkley Ülikoolis ja elab koos naise Tabitha Soreni ja hiljuti sündinud tütrega.

Raamatu väljaandmist toetab
www.b2future.ee

ISBN 9985-9263-8-2

SILICON VALLEY LUGU [MICHAEL LEWIS] UUS UUS ASI

MICHAEL LEWIS

UUS UUS ASI

SILICON VALLEY LUGU

kirjastus

UUS UUS ASI

Silicon Valley lugu

Michael Lewis

Originaaltiitel
THE NEW NEW THING
A Silicon Valley story

Michael Lewis

Copyright © by Michael Lewis

Michael Lewis
Silicon Valley lugu
UUS UUS ASI

Tõlkinud Tiia Rinne
Toimetanud Helju Jüssi

Eesti keelne tõlge
© K-Kirjastus, 2000
Mustamäe tee 60,
Tallinn 12916, Eesti
Telefon: 659 35 35
Faks: 659 35 36
e-mail: kirjastus@kirjastus.com

ISBN 9985-9263-8-2

Tabithale

Ajastu nõudis kujutist
oma kiirendatud grimassist
- *Ezra Pound*

Sisukord

Eessõna 9

1 Laev, millest sai alguse Netscape 15

2 Kiirendatud grimass 24

3 Minevi kastis 37

4 Disorganiseeritud mees 46

5 Jim Clarki avastamas 63

6 Poom ja mast 82

7 Kapitalistidele puru silma ajamine 94

8 1995. aasta 9. augusti suur ajuvapustus 104

9 Tulevikukodu? 123
10 Jumala Tahe 131
11 Kuidas kanadest saab sealiha 139
12 Uus uus raha 147
13 Juustuvõileivad hommikusöögiks 162
14 See võib olla üht või teist 174
15 Merel tulevikukodus 190
16 Vaime taga ajamas 205
17 Pöördepunkt 218
18 Uus uus asi 229
19 Minevik väljaspool kasti 240

Epiloog 245
Tänuavaldused 247

Eessõna

See raamat on otsingutest, mis käivad majanduselu eesliinil. Vast ehk parim viis seda tutvustada on selgitus, miks ma võtsin vaevaks seda kirjutada.

1990. aastate teisel poolel tundis Silicon Valley end maailma nabana, samamoodi nagu Wall Street 1980ndate keskel. Selleks oli põhjust: see oli suurte muutuste allikaks. Kuni 4. aprillini 1994 tunti Silicon Valleyt paari kõrgtehnoloogilise tööstuse, peamiselt arvutitööstuse allikana. 4. aprillil 1994 asutati Network. Äkitselt - just nõnda kiiresti - sai Silicon Valley lähtekohaks muutustele, mis leidsid aset üle terve ühiskonna. Internet oli Trooja hobune, mille kaudu tehnonohikud sisenesid kõiksugustele turgudele, mis varemalt olid tehnonohikutele vaenulikud. Uued firmad ja uued tehnoloogiad ja uued ühiskonnatüübid, mis loodi San Franciscost lõuna pool, pöörasid Wall Streeti pea peale - , see on vaid üks näide.

Inimeste finantsedu selle nähtuse südamikus oli pretsedenditu. Selle valguses paistis 1980. aastate Wall Street nagu madalate panustega pokkerilaud. Seniajani pole suudetud lõplikult välja arvutada rikkust, mida Silicon Valley on loonud. Sadu miljardeid dollareid kindlasti; võib-olla isegi triljoneid. Igatahes, "suurim legaalne rikastumine planeedi ajaloos", nagu üks kohalik kapitalist seda iseloomustab.

Raha oli ainult osa sellest, mida ma leidsin ja huvitavaks pean. Ma arvan tõepoolest - ja mitte ainult sellepärast, et ma juhtumisi seda raamatut kirjutan -, et loomistegevus ja teistele uue tehnoloogia kaelamäärimine, mis toimub Silicon Valleys, on lähedane Ameerika

eksperimendi tuumale. Ühendriikidel on maailmas üsnagi isevärki koht. See on uuenduste, materiaalse õitsengu, teatava energia, teatud liiki vabaduste ja põgususe pealinn. Silicon Valley on Ühendriikidele sama mis Ühendriigid ülejäänud maailmale. See on üks neid kohti, mida on võimatu ette kujutada mujal kui Ühendriikides, mitte just Metropolitani Kunstimuuseum, aga pigem nagu Las Vegas. Ta on ilmselgelt meie oma.

Selles ebatavalises paigas olid mõned inimesed selgelt ebatavalisemad kui teised. Paljud neist, kes 1990. aastatel Silicon Valleys otsisid õnne ja leidsid varanduse, oleksid seda vabalt võinud leida 1980. aastatel Wall Streetil või 1860. aastatel Londonis. Aga teatud tüüpi inimene, kes lõi hiljaaegu võimsalt läbi Silicon Valleys, ei oleks saanud seda teha mitte mingil muul etapil ajaloos. Ta lõi nii võimsalt läbi sellepärast, et ta sobis erakordselt hästi antud ajahetkega. Ta oli loodud töötama majanduselu eesliinil, kui eesliin oli taas kord valmis krabama. Ta oli loodud kiireteks ühiskondlikeks ja tehnoloogilisteks muutusteks. Ta oli uute asjade käivitaja.

Kummaline küll, see tegelane, kes tegelikult istub, detonaator jalge vahel, ajaloo ühe suurima majandusliku tõusu keskmes, ei osanud kirjeldada, mida ta teeb elatise teenimiseks. Kui inimene asub otsima uut ideed või uut tehnoloogiat, mis a) teeb ta rikkaks ja b) paiskab kogu tööstuse pahupidi ja c) sunnib tavalised inimesed üles tõusma ning ütlema: "Armas aeg, midagi on muutunud" -, siis ei tee see inimene teadust. Ta ei tegele sellega, mida iga tõsine mõtleja nimetaks mõtlemiseks. Kui ta ei aja raha kokku, ei kohelda teda isegi kui ärimeest, vähemalt tõsised ärimehed ei tee seda. Ta võiks nimetada ennast "eraettevõtjaks", aga see sõna on liigsest kasutamisest oma väärtuse kaotanud. Tõesti, selle kohta, mida tema teeb, pole sobilikku sõna olemas. Märkasin seda probleemi esimest korda siis, kui ma jälgisin, kuidas üks neist inimestest - mees, kes oli endale teeninud miljard dollarit - üritas täita lihtsat ankeeti. Ta ei teadnud, mida kirjutada reale, kus küsiti tema elukutset. Selle kohta, mida ta tegi, polnud nime. Otsija? Seda ta poleks vist küll saanud kirja panna.

Niisiis, ei ole nime selle jaoks, mida ta otsib, enamasti on see mingi tehnoloogia või mingi idee majandusliku eluvõimelisuse tipus. Uus uus asi. Kergem on öelda seda, mis asi see uus uus asi ei ole, kui seda, mida ta endast kujutab. See pole tingimata uus leiutis, pole tingimata isegi mitte uus idee - peaaegu kõik ideed on mingil hetkel juba kellegi poolt sõnastatud. Uus uus asi on mõiste, mis on paisatud turule, et seda tõsiselt võetaks. See on idee, mis annab pisukese tõuke

eemale tavapärastest arusaamadest, ja kui see tõuge on käinud, siis muudab see maailma.

Uue uue asja otsija ei sobita ennast ühegi kindla ettekujutusega selle kohta, mida inimene peaks elatise teenimiseks tegema. Ta kobab. Uue uue asja leidmine on nii õige ajastuse kui ka oskusalase või finantsilise andekuse küsimus, kuigi mõlemad omadused aitavad. See tunne, mis iseloomustab otsinguid, on magus valu, mis tuleb siis, kui sa ei suuda leida sõna, mis tundub olevat lausa keele peal. Enamikule inimestest on kergendus, mida annab selle sõna leidmine, peaaegu füüsiline. Nad laskuvad toolis seljakile ja püüavad mitte enam komistada raskete sõnade otsa. Paraku aga inimene, kes teenib elatist otsides uut uut asja, ei ole nagu enamik inimesi. Tema ei taha mingisse tooli seljakile laskuda. Temal on vaja kobamisi edasi minna. Tema eelistab elada pidevalt selle magus-kipitava ebamugavustundega, kuna ta päriselt ei tea, mida ta tahab öelda. Majanduse arengu üks väike irooniline vastuolu on selles, et kui arengu tulemuseks on sageli suurem mugavusaste, siis sõltub see inimestest, kes peavad paremaks mitte lasta end mugavusest ahvatleda.

Silicon Valley uurimise algusest peale teadsin ma, et püüan kirjeldada protsessi: kuidas loodi see fantastiline rikkus. Lõppude lõpuks, meie planeedi ajaloo suurim legaalne rikkuseloomine lähtus otseselt uuest uuest asjast. Kui te küsiksite: "Kuidas on võimalik, et kogu majandus tegi selle väikese hüppe?", oleks küsimuse sisu tegelikult: "Kuidas on võimalik, et keegi inimene andis kogu majandusele väikese tõuke?" Uskuge või mitte, nii Silicon Valleys kui sellest väljaspool on inimesi, kes peavad peaaegu oma kohuseks leida uut uut asja. See inimene ei pruugi olla meie ajastule täiesti tüüpiline. (Kas keegi on?) Aga antud juhul on ta esindaja: häiriv jõud. Muutuste ja uuenduste katalüsaator. Tema on Silicon Valleyle seda, mida Silicon Valley on Ameerikale. Ja ta on jätnud oma sõrmejäljed kogu tänapäeva elule.

See, millest ma olen üritanud kirjutada - kaudsel viisil, ja see on ainus viis, kuidas ma oskasin sellest kirjutada - , on iseloomustus mehest, kel oli see anne anda väike tõuge Silicon Valleyle, ja tervele majandusele. Selle kirjutamiseks pidin teda ja tema otsinguid jälgima. Ma loodan, et ka lugeja teeb seda. Igatahes ma loodan, et lugeja saab aimu, mis tunne on olla nii veidral ja segasel kombel hõivatud. Progress ei astu marsisammul edasi nagu sõdurid paraadil; see roomab maas nagu partisan. Tähtsad sündmused kapitalismis ei leia

enam aset peaasjalikult tammepaneelidega kabinettides, kui see üldse kunagi nõnda on olnudki. Need võivad juhtuda kõige ootamatumates kohtades. Laeval keset Atlandi ookeani, näiteks.

Nagu selgus, oli selle loo peategelase elul oma loogiline ülesehitus. Ta võis seda mitte tunnistada, aga see oli ometi olemas. See oli nagu vanamoelise seiklusjutu struktuur. Üksnes tema viibimine tegevuspaigas inspireeris küsimuse, mis viib edasi igat seiklusjuttu: mis saab edasi? Mul polnud aimugi. Ja tegelikult temal ka mitte

UUS UUS ASI

Silicon Valley lugu

1

Laev, millest sai alguse Netscape

Algne plaan, mis ei tähendanud jumal teab mida, kui selle plaani oli teinud Jim Clark, seisnes selles, et me katsetame laeva kiiresti Põhjamerel ja siis purjetame üle Atlandi ookeani. Kui mõni asi ei lähe liiga hullusti untsu, kulub meil Kanaari saarteni jõudmiseks kuus päeva ja veel kümme päeva Kariibi mereni. Ma olin näinud Clarki nii paljudes erinevates olukordades ning olin kindel, et tunnen teda ja kõikvõimalikke käitumisviise, milleks ta võimeline on. Aga miski ei pane proovile arusaama inimloomusest nii nagu kuusteist päeva avamerel koos väikese rühma inimestega, kel on üksteise suhtes hulk kahtlusi. Atlandi ületamisel pidid Hyperionil olema ainult kapten ja tema seitse meeskonnaliiget, paar arvutiprogrammeerijat, Clark ja mina.

Miks just Jim Clark oli uurimist väärt, see on teine asi, ja ma jõuan peagi selle juurde. Praegu ütlen ainult nii palju, et selle mehe riukalik iseloom saatis teda ümbritsevasse maailma kõige fantastilisemaid lainetusi. Alustades sageli parimate kavatsustega või üldse ilma kavatsusteta, pööras ta inimeste elu pea peale ja allutas nad kõige kurjemale jõule, millele inimolendit võib allutada, muutumisele. Kummaline küll, ta kuulutas alailma, et ta ei taha muud, kui panna jalad seinale ja logeleda. Ta ei suutnud seda teha mitte minutitki. Kui ta oli jalad seinale pannud, hakkas tema vaim kiiresti tööle ja nägu lõi punetama ja juba ta oli jälle üleni elevil. Ta oli mõtelnud kellestki või millestki, mis vajas muutmist. Tema uus laev kuulus selle asja juurde.

Nii palju kui mina tean, jääb Clark inimestele meelde peamiselt

kui see mees, kes lõi Netscape'i ja päästis valla interneti-buumi, mis omakorda päästis valla ühe kõige imetlusväärsematest rikastumispuhangutest kapitalismi ajaloos. Võibolla kusagil märgitakse nii muuseas, et ta tuli eikuskilt, kasvas vaesena, kukkus keskkoolist välja ja tegi endale kolm miljardit dollarit. Võibolla öeldakse isegi, et tal oli uue uue asja peale hea nina. Aga minu arvamist mööda olid need ainult pindmised detailid, kõige vähem huvitavad asjad tema juures. Lõppude lõpuks, tänapäeval on paljudel inimestel miljard dollarit. Ajakirja Forbes 1999. aasta juulinumbri andmetel on neid nelisada kuuskümmend viis. Ja enamik neist ei ole huvitavamad kui teie või mina. Selles peate mind usaldama.

Piki Amsterdami kanali seda lõiku, kus vesi on kõige sügavam, tulid sisse kerekad tankerid ja pontsakad puksiirlaevad. Ei taksojuhil ega minul polnud aimugi, kus selles massiivsete tööstuslike laevade peatuspaigas võis keegi parkida lõbusõidujahti. See polnud koht, kuhu normaalne inimene oleks lõbu pärast tulnud. Viimaks keeras juht ennast ringi ja küsis mult, mida ma täpselt otsin, ja ma ütlesin talle, et otsin purjejahti, mis mind merele viiks. Ta naeris, aga nii nagu inimene, kes tahab näidata, et on naljast aru saanud. Hollandlased teevad ikka nii. Paistab nagu elaksid nad hirmus, et neid peetakse eksikombel sakslasteks, ja kompenseerivad seda, otsides elus nalja sealt, kus seda ei ole. Räägi hollandlasele, et su koer suri äsja ära, ja ta teeskleb, nagu oleksid sa lasunud midagi võimatult teravmeelset. Seda tegi ka taksojuht, kui ma ütlesin talle, et ma kavatsen purjetada Põhjamerele. Oli detsembri algus, tuuled puhusid kiirusega ligi komkümmend viis miili tunnis ja Põhjameri - nojah, Põhjameri talvel ei ole küll koht, kuhu mis tahes purjekaga minna. Juht möirgas naerda kõige ebasakslaslikumal kombel. "Purjetama!" ütles ta ja pahvatas uuesti naerma, liiga valjusti, otsekui oleks ta näinud mu nalja läbi ja pakkunud omalt poolt vastu. "Jah," sõnasin mina, ja see kutsus esile üksnes uue naeruhoo.

Meid päästis grootmast. Ühel hetkel olime eksinud, järgmisel hetkel keerasime ümber nurga ja silmasime horisondil kõrget jäika valget ritva. Selle eredavärvilised vimplid lipendasid kergendust pakkudes halli taeva taustal ja selle viis saalingut kerkisid pilvedesse nagu rida kahanevaid krutsifikse. Nad kutsusid igaüht viie miili raadiuses seda imet ammulisui vahtima. Alles nüüd jättis taksojuht naermise. Sõna "jaht" on lõppude lõpuks pärit hollandi keelest.

Kolm minutit hiljem sõitsime madala valge purjeka lähedale ja peatusime sinises kursiivkirjas maalitud nime Hyperion kõrval. Võis

öelda, et taksojuhil oli purjelaevadest vähemalt natukene aimu, sest ta ütles selle laeva kohta kohe "luup". Luup on ühemastiline purjekas, et eristada seda kahe mastiga purjekatest, mille kohta öeldakse "ketš". "Kui pikk see luup on?" küsis ta minult. "Sada viiskümmend viis ja pool jalga," vastasin mina. "See on kõige suurem luup, mida ma elus olen näinud," ütles ta. "Seda sellepärast, et see on kõige suurem luup, mis kunagi ehitatud," ütlesin mina. Ta pilk rändas laevakerelt mastile ja mastilt poomile, ja poomlit purjedele, mis lahtirullituna oleksid katnud jalgpalliväljaku. "Kui palju mehi purjede seadmiseks tarvis läheb?" küsis ta. "Mitte ühtki," ütlesin, "vähemalt teoorias mitte."

Hollandlane naeris jälle, aga närviliselt, otsekui kaaludes, kas on parem lasta end pidada sakslaseks või lolliks. Alles siis, kui ma rääkisin talle, et purjekas tegelikult ei vaja meeskonda, et seda võib juhtida arvuti, muutus ta naer taas kindlaks. Kogu lugu oli ikkagi olnud ühe välismaalase arusaam naljast.

Kui ma sel hommikul saabusin esimesele Põhjamere katsetusele, seisis dekil masti all Wolter Huisman. Wolterile kuulus laevatehas, mis oli Hyperioni ehitanud. Tema vihmakuuelt nirises lumelörtsi ja villane müts oli tal kistud kõrvadele. Ta lõug kadus mornilt tumeda plekilise parka varju ja tema vanad hollandlase õlad olid longus nagu mõnel töölt koju sõitjal pika päeva lõpus. Ta näis ära sulavat. Talle selja tagant liginedes tabasin ta endale nina alla pomisemas. Hiljem sain teada, et Wolter oli magamata. Ta oli kogu öö muretsedes lakke põrnitsenud.

"Missugune oli kõige hullem ilm, millega te purjekat olete katsetanud?" küsisin mina.

"Siukesamune ilm," vastas ta. Siis ta ohkas ja ütles, asja ees teist taga: "Kui Jim miskit tahab, siis Jim saab."

Oma pessimismis oli Wolter leidnud strateegia, kuidas sellest elust läbi tulla ja uude ning paremasse jõuda: nii kaua kui ta kinnitas endale visalt, et homne päev tuleb parem kui tänane, ei olnudki nii väga tähtis, kas ikka tuli. Temalgi oli ikka see hollandlaste komme naerda iga asja peale, mis talle öeldi, nii igaks juhuks, kui see pidi olema nali. Aga tema naer oli kare ja rõõmutu. Wolter liginesseitsmekümnele ning tema süda oli vana ja nõrk, ent tema sünge olek oli nooruslik ja vitaalne. Kes võis teda süüdistada? Tema saatus oli nüüd seotud Hyperioniga. Ja just sel hetkel oli *Hyperion* laev, millega ähvardas juhtuda kõige silmatorkavam mereõnnetus Titanicu teelesaatmisest saadik.

Muidugi, iga uus jaht, mis lahkus Huismani ellingutelt, oli Wolteri meelest õnnetusetooja, mis ainult ootas võimalust. Wolteril ja tema isal enne teda ja isa isal enne teda oli kulunud aastakümneid oma võibolla maailma uhkeimate jahtlaevade ehitaja maine loomiseks. Iga kord, kui Wolter laskis vette uue jahi, sai see maine kuulsust juurde. Aga seekord oli teine asi. See oli uus asi.

"Kus ta on?" küsisin ma.

"Oma raali taga," ütles Wolter. "Kui Jim istub oma raali taha, ei ole ta enam selles maailmas."

See oli tõsi. Ta oli loomas uut maailma.

Sel lõikavkülmal detsembrihommikul lahkus Hyperion oma ankrupaigast nii vaikselt, et programeerijad ei märganudki. Programmeerijad olid kolm noormeest, keda Jim Clark oli lennutanud Silicon Valleyst Põhjamerele, et nad aitaksid tal muuta see uus jaht hiiglaslikuks ujuvaks arvutiks. Tehnonohikud. Nad olid natuke üle kolmekümne, igamehe garderoob näis koosnevat üksnes T-särkidest ja sinistest teksastest ja kõik nad olid varem töötanud Jim Clarki esimeses tehnoloogiaettevõttes Silicon Graphics. Nad ronisid dekile altpoolt, kus nad olid klõbistanud oma arvutiklahve, et näha, mida nad olid kokku keeranud. Paistis nõndamoodi, nagu ei usuks nad tõsti, et Hyperion pinnal püsib.

Sild oli nagu tehnoloogiaunelm. Seal, kus kogenud meremees oleks oodanud näha tuttavat seadmeterida - radar, sonar, raadio, gürokompass ja nii edasi, oli neli suurt lamedat arvutiekraani. Kolm noormeest võtsid nende ette istet ja hakkasid nuppe vajutama. Üsna pea tegid nad vaikseid kahtlasi hääli, mis näitas, et arvutitega pole kõik korras. Ühel ekraanil oli Hollandi kaart. Kaart tõstis esile vahetult meie ümber oleva ala, vast kakskümmend ruutmiili. Miniatuurne *Hyperion* liikus hiljukesi tollhaaval üle selle, nagu paat mõnes videomängus. Aga arvutiekraani järgi suhisesime parajasti talumehe põllul ja olime teel lennuväljale. Kitsuke kanal, kus me tegelikult viibisime, lebas kolm miili ida pool. Iga kapten, kes oleks laeva juhtimiseks kasutanud seda arvutit, oleks arvanud, et kihutab täie auruga lennuvälja juhtimistorni otsa.

Ma läksin dekile ja leidsin, et seesama kaart laiutas arvutiekraanil Allan Priori ees, tema oli see mees, kelle Clark oli palganud Hyperioni kapteniks. Allan oli vana kooli mees. Ta oli võitnud Whitbreadi võidusõidu ümber maailma purjepaadis, mis oli nii paljaks kistud, nagu oleks see olnud vandaalide käes. Allan ise nägi ka sedamoodi välja, tuul ja päike olid laastanud ta väljanägemist. Allan

ei uskunud, et purjekaid peaks juhtima arvuti abil. Nüüd põrnitses ta otse enda ette, püüdes hoiduda suure praami eest, mis sööstis üle kanali. "Ärge tülitage mind sellega," ütles ta, kui ma talt küsisin, miks tema laev on keset nisupõldu. "See on arvuti probleem." Oli selgesti näha, et tal pole tuju arvestada ilmselget asjaolu, et terve tema laev on arvuti probleem.

Läksin tagasi sillale programmeerijate juurde. Pärast paari minutit ägedat klahvide klõbistamist said nad paadi tagasi vee peale. Ent peaprogrammeerija, mees nimega Steve Hague, säilitas teatava kahtluse. Ta pilk lendas edasi-tagasi kanaliserva ja kaardi vahet, mida mööda Hyperion vett kündis. Kõik arvuti mõõteriistad näisid olevat kas sobimatud või ebatäpsed. Kapten, kes oleks nende järgi laeva juhtinud - mida Allan Prior hetkel keeldus tegemast, poleks mitte üksnes seda arvanud, et ta purjetab keset nisupõldu. Ta oleks arvanud, et purjetab läbi nisupõllu vales suunas. Sest ilma mingi nähtava põhjuseta sähvas ekraanidele punane tuli. See teatas. HÄDAOHT, HÄDAOHT, HÄDAOHT.

Steve toksis mingeid nuppe. Arvuti järgi olime madalikule aetud. "Tõesti pahasti, et me oleme niisuguses olukorras," ütles ta viimaks.

Oli pahasti jah. Alles paar tundi tagasi oli ilmateade ennustanud purjetamistingimusi tugevusega number neli. Tugevusnumber neli eeldas kahekümnesõlmelist meeldivat tuult ja lainekõrgust vast ehk kuus jalga. Juba enne seda, kui me lahkusime kanalist ja väljusime läbi lüüside Põhjamerele, kaotas ilmateade usaldusväärsuse. Paadi aparaadid, mis mõõtsid tuulekiirust, olid tardunud viiekümnele sõlmele - arvuti polnud programmeeritud kõvemat tuult mõõtma.

Kui me läbisime lüüsi ja sõitsime sadamasse, nägime viimaks, miks Wolter Huisman oma nina alla porises. Viieteist jala kõrgused lained prahvatasid vastu lainemurdjat ja pritsisid oma valget vahtu kolmekümne jala kõrgusele õhku, kus see segunes sadava lumega.

Tuuleiilid puhusid tugevusega seitsekümmend miili tunnis. Purjekas hakkas äkki kõikuma liiga ägedasti, nii et keegi ei suutnud kuigi kaua oma arvutisse vahtida. Programmeerijad kadusid sillalt ja ronisid dekile, kus Allan ja Wolter seisid koos lumes ja nende ümber peaaegu kõik teised: kaksteist laevatehase töölist, seitse meeskonnaliiget, kaks Clarki hollandlasest sõpra, fotograaf ja Saksa televisioonigrupp, kes olid tulnud dokumenteerima maailma esimese arvutiseeritud purjelaeva teeleasumist. Ainus puuduolev inimene oli Jim Clark ise, kuid ega inimesed, kes teda tundsid, oodanudki teda sinna, kus ta pidanuks olema. Varem või hiljem ilmus ta välja,

tavaliselt siis, kui teda vaja ei olnud.

"Seal väljas on kuradima tuuline," hõikas Wolter Huisman eriti mitte kellelegi. "See on ilm inimeste proovimiseks, mitte paatide." Ta heitis paljutähendava pilgu Allanile, kes otsemaid samasugusega vastas. Nemad mõlemad teadsid, et ilm oli nende kõige väiksem probleem.

Kui Hyperion lainemurdja selja taha jättis, andis ta enda metsiku Põhjamere meelevalda. Otsemaid haarasid paadi jõud, mis olid temast kangemad, tema suursugusus tehti tühiseks. Metsik tükatine korgitseriliikumine kiskus meid üles paremale, ja siis jälle alla vasakule. Me sukeldusime laineorgu, saades tunda lühikest petlikku rahuhetke, siis tõsteti meid jälle üles ja väänati alla tagasi. Saksa televisiooni helitehnik laskus põlvili, roomas paadikülje juurde ja oksendas. Ei tulnud kõne allagi, et ta oleks saanud seda tagasi hoida, oli niisugune tunne, nagu oleks keegi vajutanud arvutinupule, mis käskis mehel oksendama hakata. Seal röötsakil maas ja öökides upitas ta mikrofoni ülespoole, et kinni püüda ümbritsevat häältemelu. Ruumilist heli. Clarki noor hollandlasest sõber, kes oli sõitma võetud, puhistas naerda ja ütles: "Sakslased. Nemad teevad ikka neile antud tööd, juhtugu siis mis tahes."

Aga saksa helitehnik oli tooniandja. Läks umbes poolteist minutit, kui Hollandi laevatehase tööline kummardus üle reelingu ja oksendas välja jõulukoogi, mis talle tund aega tagasi oli serveeritud. Minut hiljem ühinesid temaga kaks vaest kolleegi, kes olid olnud all mootoreid häälestamas. Mõni minut hiljem ühinesid seltskonnaga kolm meest, kes töötasid esidekil. Siis tuli ülejäänud Saksa telemeeskond. Hyperion kerkis ja väänles ja sukeldus ja jäi paigale, ja siis uuesti kerkis ja väänles ja sukeldus ja jäi paigale. Kahekümne minuti pärast olid kaheksa meest nii oimetud, nagu oleks neid vooluvõrgust välja lülitatud. Need, kes ei oksendanud, teesklesid, et neil on lõbus. Nad kogunesid kapteni ümber kobarasse, hoidsid kramplikult reelingust kinni ja naeratasid totakalt üksteisele.

Viimaks võttis Allan mootori kiiruse maha ja heiskas purje. Ta tegi seda, vajutades nupule, mis käskis arvutil purje heisata, ja ometi ükskord arvuti ka tegi seda. Masti viirutasid rõhtpuud, mida hüütakse saalinguteks. Puri kerkis valjusti plaksudes mööda neid ükshaaval üles, kuni jõudis eelviimase saalinguni. Ja just siis, kui võis arvata, et enam purjesid ei ole, ilmus neid veel. Peapuri üksi oli 5600 ruutjalga, natuke rohkem kui veerand jalgpalliväljakut. Maailma suurim puri, muuseas. See pidi eeldatavasti hakkama saama

üheteistkümne tonni tuulega. See tähendab, et jõud, millega tuul köisi mõjutas, oli võrdne nende otsas rippuva üheteisttonnise terasplokiga. Köied olidki juba proovile pandud. "Tuul on liiga tugev, et seda kõike välja lasta," hõikas Allan Wolterile. Wolter noogutas tõsiselt.

Alles siis, kui puri on heisatud ja mootor seisatud, saab täielikult hinnata eufooriat, mis kaasnes aurumasina leiutamisega. Purjekas, mis nüüd oli ilma mootorita, allutati suuremale, ürgsemale jõule. Lained raksusid ja pritsmed tulid valangutena ja tükatine korgitseri moodi liikumine muutus nüüd täielikuks korgitseriliikumiseks. Kaheksa meest reelingu ääres öökisid jälle. Seekord ei olnud see teistele enam nii naljakas. Laine uhtus üle deki ja paiskas vööris kaks laevatehase töölist jalust maha; merekukkumisest päästsid neid turvaköied, mida nemad üksi kasutasid. Kolm tehnonohikut klammerdusid reelingu külge ja üritasid unustada, et nad ei kuulu siia. Nad teadsid ütlematagi, et igaüks, kes lendab üle parda, on samahästi kui kadunud hing. Inimene, kes paisatakse detsembris Põhjamerre, peab vastu ainult paar minutit, enne kui külmub surnuks; ja neis tingimustes võib kuluda tund, enne kui üle parda kukkunu üles korjatakse, kui teda üldse leitakse. Võibolla sel põhjusel ei vaevunud keegi päästevesti selga tõmbama.

Siis märkasin ma Wolterit, käsivars kõvasti ümber reelingu põimitud, üritas ta mitte vaadata kõike korraga. See oli Wolter, kelle nahk oli turule toodud. Kui Huismani mast praksataks või Huismani laevakere lekiks ja Huismani jaht põhja läheks, puruneks kauaaegne ja kuulsusrikas perekonnatraditsioon õhumullina Põhjamere sügavustes. Sestap Wolter ja tema kolmsada turjakat ja kerekat oskustöölist seal Põhja-Hollandi väikeses külakeses muutusele vastu punnisidki. Ega nad arutult minevikust kinni hoidnud. Aga nad olid uutmoodi tegemiste vastu nii immuunsed, nagu inimene üldse olla võib. Traditsioon - ühe sõnaga.

Wolter oli veetnud kolm viimast aastat, maadeldes suure jõuga, millel polnud ei traditsiooni kestvust ega maiku. Võitlus oli teinud Wolterist vana mehe. Enne seda, kui Jim Clark tuli 1995. aasta lõpus laevatehasesse, polnud Wolter kuulnudki Silicon Valleyst ega internetist, ammugi mitte Jim Clarkist. Mitte Jim vaid Yim, nagu Wolter seda hääldas, seesama Jim oli istunud maha sajandeid varem ehitatud elegantsete laevade mudelite ning Wolterist ja tema töökatest esivanematest tehtud mustvalgete fotode keskele. Ta ütles, et oli näinud jahti, mille ehitamise Wolter äsja oli lõpetanud, ja ta tahtis

samasugust. Ainult suuremat. Ja kiiremat. Ja uuemat. Ta tahtis, et jahi mast oleks kõige suurem mast, mis eales ehitatud. Ja ta tahtis juhtida tervet laeva arvutitega. Ta erisoov oli, et ta saaks oma laualt Silicon Valleys interneti kaudu oma laevaga ühendust hoida ja juhtida seda üle San Francisco lahe. See kõlas nii, nagu oleks keegi destilleerinud hullumeelse kahekümnenda sajandi lõpu Ameerika kapitalismi rohupudelisse ja kallanud Wolteril kõrist alla.

Ebamugavusest, mida tol talvisel hallil detsembriõhtupoolikul seal Põhjamerel tunda saime, oli üksnes osa füüsiline. Suurem ebamugavus pesitses inimeste mõtetes. Clarke ajas inimesi sinna, kuhu nad eladeski poleks vabatahtlikult läinud. Sageli eeldasid need inimesed ühel või teisel põhjusel, et Jim Clark, rikas mees Silicon Valleyst, kes paistis enne kõiki teisi teadvat, mis hakkab juhtuma, kannab hoolt, et seda ei juhtuks nendega. Aga selle eelduse häda oli, et see polnud tõsi: ainus, mida Jim Clarke üldse inimestele garanteeris, oli võimalus kohaneda. Tema kihk lõhkuda keskkonda oli iga tema asutatud uue firma aluspõhjaks; nüüd kasutas ta seda kihku selleks, et kujundada ümber purjelaev. Paljud sügavad veidrad tundmused pardal - Wolteri kartus, Allani frustratsioon, arvutinohikute ebatõenäoline vastutustunne, kõik see oli Clarki ja tema uue tehnoloogia tegu. See oli üksainus suur segane eksperiment, mis nüüd tagasi vaadates ei saanudki hästi lõppeda. Ega lõppenudki.

Sel hetkel, kui meri oli kõige vihasem, kogunes laeva väike seltskond ahtrisse. Hyperion õõtsus pikuti ja kõikus külitsi. Reisijad hoidsid kramplikult kinni reelingust ja üksteisest.

Isegi Allan, kes oli purjetanud kolm korda ümber maailma paatides, mis olid niisama suured nagu Clarki vann Californias, oli tuim nagu muumia. "See pole purjetamine," röökis ta Wolterile. "See on rohkem sedamoodi, nagu visataks midagi pesumasinasse, et näha, mis katki läheb."

Ühelgi täie aruga inimesel poleks sel hetkel pähe tulnud roomata piki parrast ja vaadata ringi. Aga seda see Clark tegi. Ta tuli välja oma kajutist, kus ta oli arvutit näppinud ja turnis turvaköitest kinni hoides piki parrast. Kuna Hyperion oli 157 jalga pikk ja tema oli kuus jalga kolm tolli, siis oli tal sellega tükk tegemist. Ma ütleksin, et ta ei näinud välja nii, nagu temast oodati; tema väljanägemine oli veel üks üllatus selles üllatavas universumis. Ta oli pikk ja nii laiaõlgne, nagu üks arvutihull ei peaks olema. Ta blondid juuksed olid kenasti kammitud. Ta näojooned oli peened: võis kergesti ette kujutada, et ta oli ema moodi. Ta oli nägus. Erinevalt paljudest meestest, kes ajavad

endale kokku miljardeid dollareid, oli tema käitumine lahe ja tunnetest ülevoolav. Igatahes niisugune oli esimene mulje, mis temast jäi. Terasemal vaatamisel võis näha, et igale aeglasele ja kergele liigutusele oli vastukaaluks teine, mis oli väike, pinev, peaaegu tahtmatu. Tema kehakeel oli iseendaga vaidlemise teenistuses. Paistis nii, nagu oleks tal sügelus, mida ta keeldub kratsimast.

Kui ta jõudis vööri, ronis ta maailma kõrgeima masti poole, mis kerkis deki kohal 189 jala kõrgusele. Ta pani käe vastu masti, et ennast tasakaalus hoida. Ta seisis seal päris jupi aega, suur kollane Gore-Texi tomp, otse oma ambitsiooni kehastuse kõrge, jäiga valge ridva all. Selgus, et ta vahib otse taevasse. Mida ta otsis, ei osanud keegi öelda. Võibolla mõtles ta millestki, mida võiks muuta. Arvatavasti ei mõelnud ta üldse midagi, üksnes kobas. Niimoodi tema mõte töötas - loogika tuli alati hiljem kui algne, seletamatu esmane impulss. Aga mida iganes ta seal ka tegi, ei teinud ta seda kaua. Kui ta oli leidnud jalgadele toe, hakkas mast õõtsuma. Algul olid lengerdamine vaevalt tajutav, siis muutus see nähtavamaks, lõpuks ägedaks.

Pärast ütles keegi, kes oli olnud sillal, et ta oli kuulnud valju raginat. Sünteeskautšuk maailma kõrgeima masti jalamil oli purunenud. Ühe jala laiune pitser, mis hoidis Clarki 189 jalga süsinikkiudu otse püsti, oli külmunud kristallideks ja siis tükkideks murenenud. Mast hakkas oma pesas logisema. Selle kolm ja pool tonni kõikus metsikult siia-sinna nagu luuavars, mis käib kolinal prügitünni sees ringi. Nii kiiresti kui ta jõudis nupule vajutada, langetas Allan purje, enne kui mast ise murdus ja merre kukkus.

"Kurat," pomises Wolter Huisman ja vaatas kõrvale.

2

Kiirendatud grimass

Sellest, kui viimane külaline Clarki eesväravast välja komberdas, võis olla möödas vast ehk paar tundi, kui ta helistas ja tegi ettepaneku: "Ma lähen helikopteriga üles. Tahad kaasa tulla?" Ta hääl oli sügav ja kähisev ja ebakindel. Ta ei olnud ilmselt maganud. Kell oli just kaheksa saamas, viienda juuli hommikul. Kolm viimast tundi oli ta veetnud arvutikoodi kirjutades ja seitse tundi enne seda joonud koos seitsmekümnega oma lemmikinseneridest, kes töötasid firmades, mis ta oli loonud ja siis enam-vähem hüljanud.

Selleks ajaks ma teadsin, et ainus moodus Jim Clarkiga koos olla on hüpata mõnesse tema masinasse. Temaga ei saanud eriti koos tegutseda, aga tuli püüda saada küüti tema elu turjal. Kui sa olid talle tõestanud, et sa ei hakka virisema ega tönnima ega käigukasti öökima, polnud tal su kaasavõtmise vastu midagi. Ta pakkus valiku sõidukeid: helikopter, kaskadöörilennuk, mootorratas, igat sorti eksootilised sportautod, mille olemaolust polnud aimu kellelgi peale tõeliselt rikaste inimeste, ja muidugi arvutiseeritud purjelaev. Tema omandivalik polnud sugugi originaalne. Ta võis lasta end paista nagu iga teine uusrikas, kes üritab näidata maailmale, kui rikkaks ta ikka on saanud. Kas seda, või siis nagu üks neist inimestest, kes üritavad tõestada, kui huvitavad nad on, riskides oma eluga mitmesugustes haiglaslikes seiklustes. Ent see ei olnud tema motiiv. Tal polnud vaja näidata, kui palju raha tal on; see number seisis iga päev ajalehtedes. Oli avalik teadmine, et Jim Clarkil on 16 miljonit aktsiat Netscape'is ja et Netscape'i aktsia maksis 1998. aasta 5. juulil 25 dollarit tükk. Kakskümmend viis korda 16 miljonit võrdus 400 miljoni

dollariga. See oli 650 miljonit dollarit vähem, kui Clark oli olnud väärt kaks aastat tagasi, ja muuseas 3 miljardit dollarit vähem, kui ta on väärt üheksa kuu pärast. See number muutub kogu aeg.

Igatahes ei oleks Clarkile kunagi pähe tulnud, et mõni tema masinatest on lihtsalt jõukuse demonstreerija või mingi põnevussõiduk. Ükskõik kui hoolimatu tema sõidumaneer ka ei paistnud, pidas tema ennast alati üdini ettevaatuse kehastuseks. Ei, tema jaoks tuli kogu rõõm mehaanilisest lähedusest. Masinad! Talle meeldis kangesti neid tunda, neid kasutada, neid valitseda, neid parandada, kui nad katki läksid. Üle kõige meeldis talle neid täiustada ja paremaks teha. Ma hakkasin uskuma, et nad olid need olendid maailmas, kellele ta tundis end kõige lähemal olevat. Kindlasti olid nad ainsad, keda ta usaldas.

Kui Clark oma masinaid üldse millekski kasutas, siis mitte teistele inimestele mulje avaldamiseks, vaid selleks, et inimesi vältida. Need olid tema pagemisvahendid. Kui sai selgeks, et inimesest ei ole võimalik lahti saada, siis laadis Clark selle inimese oma kaskadöörilennuki tagaistmele, sõidutas ta püstloodis üles viie tuhande jala kõrgusele õhku ja lülitas mootori välja. See manööver oli tuntud kui reversshaamer. Lennuk sööstis püstloodis maa poole, saba ees, keereldes nagu vurr. Vaevalt reisija teist sõitu himustas.

Ehmatavad nagu need sõidud tihtipeale olid, igavad polnud nad kunagi. Alati juhtus midagi, mida ei pidanud juhtuma.

Tund pärast oma telefonikõnet võttis Clark mu ühte oma eridisainiga sportautosse. Tal olid ees mustad päikeseprillid ja näol vaevatud ilme, nagu mehel, kes vaevleb kahe pudeli parima Burgundia veini järelmõjude käes. Ma katsetasin huupi tervet seeriat jutualgusi, enne kui ta ühest kinni hakkas: raamat, mida ma olin esimest korda maininud paar nädalat varem, Thorstein Vebleni "Insenerid ja hinnasüsteem". Veblen oli donkihhotlik ühiskonnateoreetik, kes kahjuks tundis huvi oma Stanfordi majandusteaduskonna kolleegide naiste vastu. Armukohtumiste vahel sepitses ta palju teravaid fraase, muude hulgas "jõudeklass" ja "silmatorkav tarbimine". Kunagi, 1921. aastal oli Veblen ennustanud, et ühel päeval hakkavad USA majandust juhtima insenerid. Ta kinnitas, et kuna majandus piirneb tehnoloogiaga ja insenerid on ainsad, kes tegelikult mõistavad, kuidas tehnoloogia toimib, siis kasutavad nad tingimata oma ülimuslikud teadmised ära selleks, et haarata võim finantsistidelt ja tööstusjuhtidelt, kes kerkisid tippu Tööstusrevolutsiooni esimese ringiga. Lõppude lõpuks oleks inseneridel olnud ainult vaja keelduda mis

tahes asjade parandamisest ja moodne tööstus oleks jooksnud kinni. Vebelnit selline väljavaade rõõmustas. Ta ei hoolinud kuigi palju finatsistidest ega tööstusjuhtidest. Tema mõtles, et need on parasiidid.

Kui ma rääkisin Carkile Vebelnist, imiteerist ta kenasti inimest, kes on surmani tüdinud. Kui ta ei tahtnud näida liiga huvitatuna, teeskles ta, et ei pööra asjale tähelepanu. Nüüd, kus ta pea lõhkus valutada, oli ta eriti agaralt kinni mõttes, et insenerid haaravad finantsistidelt võimu. "Juba juhtubki," ütles ta. "Otse siinsamas. Valleys. Võim nihkub inseneride kätte, kes loovad firmasid."

See, mõtles Clark, on just nii, nagu see olema peab. Insenerid lõid rikkust. Ja 1990. aastate jooksul oli Silicon Valley loonud fantastilise hulga uut rikkust. Hulljulge investeerija John Doerr, Clarki sõber ja usaldusalune, armastas kirjeldada Valleyt kui "suurimat legaalset rikkuseloomist planeedi ajaloos". Tal võis selles suhtes õigus olla. Aga niisugune uus sündmus majanduse ajaloos kergitas uusi küsimusi. Näiteks, miks oli see juhtunud? Mis põhjustas selle plahvatuse? Miks oli see juhtunud *siin*? Vanad majandusteooriad rikkuse loomisest - et rikkus tuleb säästudest või investeeringutest või isiklikust aususest või planeedi mullast või valitsuse kulutuste õigest tasemest - ei suutnud üldistada seda, mis juhtus siin Ameerika majanduse inseneritehnika divisjonis.

Inimesed, kes teenivad elatist, üritades seletada, kust tuleb rikkus, olid just hakanud selle nähtuse üle mõtlema. 1980ndate keskel oli noor majandusteadlane Paul Romer kirjutanud paar tööd, püstitades teooria, mille tema nimetas uue kasvu teooriaks. Varsti pärast seda, kui Romer avaldas oma tööd, pidas Nobeli preemia laureaat, Chicago majandusteadlane Robert Lucas sel teemal loengutetsükli Cambridge'i ülikoolis; kümne aastaga oli uue kasvu teooriast saanud majandusteaduses ja ärimaailmas midagi konventsionaalse tarkuse taolist. Uue kasvu teooria väitis raskesti mõistetava matemaatika abil, et rikkus tuleb inimese kujutlusvõimest. Rikkus ei seisne selles, et omatakse rohkem vanu asju, rikkus tähendab täiesti uute asjade omamist. "Kasv on lihtsalt teine sõna muutuse jaoks," ütles Romer, kui ta peatus võrrandite vahel hinge tõmbama. Metafoor, mida Romer kasutas, et kirjeldada majandust mittemajandusteadlastele, rääkis hästivarustatud köögist, mis ootab hiilgavat kokka. Köögis kasutavad kõik enam-vähem samu toiduaineid, ütles metafoor, aga mitte igaüks ei valmista head toitu. Ja ainult väga vähesed inimesed, kes astuvad kööki, leiavad täiesti uue mooduse, et kombineerida

vanadest koostisosadest vaimustavalt maitsvad retseptid. Need inimesed on rikkuse loojad. Nende retseptid ongi rikkus. Elekter. Transistor. Mikroprotsessor. Personaalarvuti. Internet.

Teooria järgi oli nii, et iga ühiskond, kes tahtis muutuda rikkamaks, toetas suundumusi, kui tahes veidraid, mis viisid inimesi uute retseptide loomisele. "Teatud tolerantsus teisitimõtlemise suhtes on arengule tõesti väga oluline," nagu Romer seda sõnastab. Omadused, mida 11. sajandi Prantsusmaal või isegi 1950ndate Ameerikas võidi pidada ühiskonnavastasteks või isegi kriminaalseteks, said preemiaid ja autasusid, neid levitati lihtsalt sellepärast, et nende tulemuseks oli rohkem... retsepte. Lühidalt, uus teooria andis rabavalt uue staatuse innovatsioonile ja inimestele, kes sellega tegelesid. Rikkuse peamine liigutaja ei olnud enam tööstur, kelle käsutada olid tuhanded korporatiivsed orjad, ega suur poliitik, kes käsutas riigi finantse, ega Wall Streeti rahatuus, kes rahastas uusi ettevõtteid. See oli nohik, kes istus terve nädalavahetuse oma urus ja avastas uusi asju, mida oma arvutiga teha. See oli Jim Clark.

Clark sõitis üliväga kiiresti läbi Valley San Jose Jet Centerisse. Jet Center on koht, kus hoitakse Silicon Valley eralennukite kasvavat hulka. Peale Clarki uue McDonnell Douglas helikopteri ootas meid väga kerekas San Jose politseiohvitser. Clark oli palganud kohaliku politseiniku õpetama, kuidas uusimat omandit käsitseda. Politseinik oli lennanud helikopteritega Vietnami sõjas. Ta oli olnud lahingutes. Ta ei olnud end puruks sõitnud, teda ei tulistatud alla. See oli algus.

Esimese pool tundi veetis Clark sellega, et võttis pikkamööda läbi ohutusnõuete nimekirja. Tal oli seljas kahvatusinine avatud kaelusega särk, jalas khakipüksid ja päevi näinud ning määrdunud tossud, mille küljes tolknesid MEPHISTO firmalipikud. Isegi siis, kui ta oli teel käivitama uut firmat, nägi ta välja nii, nagu oleks ta pannud end riidesse landiga kalapüügiks.

Võmm vuristas ette kopteriosade nimekirja ja Clark vaatas, kus igaüks neist asub ning tegi kindlaks, kas see on õiges kohas.

"Tüürpropeller kontrollitud?"

"Kontrollitud."

"Sidurmuhvi gaasihoob sees?"

"Sees."

Igavam üks harjutus enam olla ei saanud, Clark ei oleks end põhjalikumalt lõbustada saanud. See oli tema eriline ravim pohmeluse vastu. Ühel hetkel vaatas ta üles ja ütles, et see on nii ilus masin, et ta vist võiks ära osta firma, mis selle valmistas. Ta ütles seda täiesti

tõsiselt. Ta oli seda juba uurinud. Ta oli sellest rääkinud oma sõbra Craig McCaw'ga, kes oli oma varanduse teinud mobiiltelefonidega ja oli nüüd edasi liikunud, pannes geosünkroonsele orbiidile piisavalt satelliite, nii et inimene saaks satelliitmodemi abil maakera mis tahes paigast internetti logida. Clark ja McCaw mõtlesid esitada helikopterikompaniilę privaatpakkumise - nii hobi korras.

Igatahes kui Clark hüples ümber oma uue masina, sikutas kange ning vajutas nuppe ja puudutas labasid, oli ta täielikult haaratud. Peavalu oli kadunud, ta astus läikivate metallobjektidega vaikivasse vaimsesse arutellu. Politseinik, arvatavasti tajudes, et teda ignoreeritakse, pakkus verd tarretama paneva loengu helikopterilennu ohtudest. Helikopterite ajalugu, väitis ta, on mehhaanika läbikukkumise lugu. Alles hiljaaegu kaotasid kohaliku politseiosakonna kaks kõige eeskujulikumat helikopteripilooti lennul tiiviku pealaba. Kogu ülejäänud mehhanism lihtsalt lendas katuselt minema. "Kui me jõudsime avariipaigale," ütles ohvitser, "polnud seal midagi. Helikopterist polnud midagi järele jäänud. Ainult tolm."

Clark kiskus välja uue tagaistme, mille ta oli just paika pannud, ja kaebas, et see on valet värvi.

Kui kõik osad olid kontrollitud, ronisid Clark ja politseinik esiistmetele kontrollseadmete juurde. Me tõusime ehmatava jõnksuga. Helikopter kerkis ja tiirutas Silicon Valley lõunapoolse otsa suunas. Meie all laiusid soolalombid ja prügimäed, mis ajasid kohalikke keskkonnakaitsjaid närvi - enne seda, kui keskkonnakaitsjad kohaliku kinnisvaraturu asjus vaikima sunniti. Kolme tuhande jala kõrguselt oli kõnnumaa kõige ilusam vaatepilt. Politseinik upitas aknast välja seda vaatama, jättes Clarki oma uut masinat lennutama. See oli tema kuues lennutund helikopteril.

Sealt, kus mina istusin, otse Clarki kahvatukollase kukla tagant, ei näinud ma, mis nägu ta just oli. Aga ma kuulsin, kuidas politseinik hõikus, et ennast kuuldavaks teha, ta laulis uuele helikopterile kiidulaulu. "Me teeme 140 sõlme," huilgas ta. "Ja me isegi ei hingelda." Clark ainult noogutas. "Räägitakse, et need riistapuud pole võimelised enamaks kui neljakümnekraadiseks pöördeks," ütles võmm. "See on lausa vale." Välgukiirusel haaras ta juhtkangid enda kätte ja tõestas oma väidet. Helikopter kaldus külili. Me lendasime tegelikult külje peal, pead maaga paralleelsed. "Näete," ütles politseinik,"me isegi ei hingelda." Siis lõdvendas ta oma haaret, juhtkangi päriselt käest laskmata, ja ütles: "Ta kuulab hästi sõna."

Clark vaatas juhtpaneeli. Mõõteriistad võnkusid metsikult.

Kümned sõõrid ja nõelad ja tuled ja lülitid. Vast ehk kaks inimest maailmas võisid teada, mida need kõik tähendavad. Aga maailm jaguneb kenasti inimesteks, kes oskavad vaadata juhtpaneeli ja vaistlikult aru saada, mida see kõik tähendab, ning nendeks, kes ei oska. "Ärge te neid väikesi lontrusi mitte vaadakegi," karjus politseinik. "Lihtsalt lennake kõhutundega."

Masin kaldus ja õõtsus, kui Clark vajutas pedaale ja sikutas hoobasid, et seda allapoole viia. Ta tahtis harjutada õhkutõusmist ja maandumist, ta tahtis teada kõike korraga. Ta polnud rahul sellega, et õpib helikopteriga lendama sellises tempos, nagu politseinik tahtis teda õpetada. Clark õppis ise. Politseinik oli üksnes formaalsus, seadusega nõutud instruktor.

Mida muud ikka öelda mehest, kes kinnitab, et ta õpib ise lendama, kui seda, et tal on kalduvus oma reisijatele hirmu nahka ajada. Clark õppis põhiliselt eksituste ja vigade meetodil. Ta surkis nuppe ja sikutas kange näiliselt huupi, et näha, mis juhtub järgmiseks. Iga kord, kui ta seda tegi, võpatasin ma ja ootasin vältimatut pöörist. *Sellest polnud järel midagi muud kui tolm.* Imelik küll, mees, kes oli alles natuke aega tagasi need sõnad lausunud, ei paistnud pabistavat. Sel ajal kui Clark vajutas ja tõmbas, jahvatas tema mõnuga helikopteriga lendamise ohtudest. "Te peate olema ettevaatlik, kui maandate helikopterit Silicon Valleys," huilgas politseinik üle mürina. "Mõni aeg tagasi oli mul üks kutt, kes laskus golfirajale. Need tobud muudkui pommitasid meid golfipallidega. Justkui oleks jälle Vietnam olnud."

Meie all liikusid šortsides ja T-särkides inimesed, tehes seda, mida inimesed ikka viiendal juulil teevad: niitsid muru, viskasid rõngast, pesid autosid. Sügav mulje, mille Silicon Valley kolmetuhande jala kõrguselt jätab, tuleneb uudsusest. Majad on uued, muru on uus, isegi inimesed on uued. Kui Stanfordi ülikooli hooned välja arvata, siis olid kõik ehitised vaateulatuses määratud kestma vaid nii kaua, kuni mõnel inseneril tuleb pähe hea põhjus, miks neid maha kiskuda. Kõik Silicon Valleys, inimesed kaasa arvatud, oli loodud nii, et keegi poleks pidanud traagiliseks ega isegi mitte natuke kurvaks, kui see oleks lammutatud ja asemele ehitatud midagi uut. See oli üks suur nostalgiat ärahoidev vahend. See kindlustas, et suurim rikkust tootev masinavärk maailma ajaloos ei takerdu iialgi mõttetutesse emotsioonidesse.

McDonnell Douglase helikopter peaks olema oma vaikse lennu poolest tuntud neile, kes asuvad sellest väljaspool. Kopteris on

paraku kohutava mürin. *Pop! Pop! Pop!* Ma kuulsin vaevu, kuidas politseinik huilgas rõõmsalt: "Nad isegi ei tea, et me siin üleval oleme! Ei mingit popsumist!" *Pop! Pop! Pop!* lärmas helikopter taevast laskudes. Nädalalõpuveetjad vaatasid hirmuga taeva poole. Kuidagi oli Clarke laiutavas eeslinnas leidnud üles lutsernivälja ja otsustas, et on aeg harjutada maandumist. See ponud seaduslik. Aga politseinik andis paratamatuse ees alla ja ütles: "Selle aja peale, kui nad meieni jõuavad, oleme siit juba jalga lasknud." Clark maandas helikopteri, nii et lutsernivõrsed igasse ilmakaarde lendasid.

Clarke polnud ikka veel suud paotanud. Sellest silmapilgust peale, kui me ronisime helikopterisse, oli ta olnud täiesti vait ja keskendunud oma uue lennumasina tundmaõppimisele. Nüüd keeras ta esimest korda natuke pead ja ma nägin vilksamisi ta nägu. Ta torutas huuli. Ta karjus üle helikopteri popsumise politseinikule: "Kas teie juhtisite seda?"

Clarkil oli üks niisuguseid nägusid, mis praktiliselt karjuvad maailmale, kuidas inimene end tunneb. Torutatud suu oli moodus teada anda, et ta on ärritatud. Tema jaoks ei olnud ärritus mingi hillitsetud emotsionaalne nähtus. Koos oma kaimu kärsitusega oli ärritus tunne, mida Clark tajus kõige teravamalt. Masinad ärritasid teda harva, aga sageli ärritasid teda inimesed, eriti kui nad seisid tema ja selle vahel, mida ta tahtis saada. Ta nägu lõi punetama ja suu väändus vulkaanisuudme taoliseks toruks, otsekui üritaks see tagasi suruda väljatikkuvat laavat. Ja kui ta suu niimoodi torru läks, oli õhus tunda natuke sedamoodi, nagu võiksite tunda siis, kui ronite enda meelest mööda mäekülge ja üles vaadates avastate, et tipust kerkib suitsu. Kui te seda torus suud näeksite, kangestuksite, keeraksite ringi ja roniksite alla, kus on ohutu. Ning otsiksite teise paiga, kus õhtupoolikut veeta.

Politseinik ei teadnud sellest suutorutamisest midagi. Ta raputas armsalt pead. Ta üritas vulkaani vestlusse tõmmata. Tobu. "Teie ise, Jim," huikas ta sõbraliku naeratusega.

"Ma tundsin, et teie kontrollisite seda," karjus Jim teravalt.

"Ei-ei," ütles politseinik tagasi tõmbudes, "ikka teie ise." Oli raske teada, kas ta rääkis õigust. Vististi mitte. Kogu aeg, kui Jim helikopterit juhtis, oli ka politseinik käed oma juhtkangidel hoidnud. Tagaistmelt oli võimatu öelda, kes juhib. Nähtavasti polnud see eest vaadates sugugi kergem.

"See ajab mu tegelikult marru," ütles Clark.

Ma hoidsin ennast tagasi, et mitte ettepoole kummarduda ja karjuda: "Muidugi juhtis tema seda, sa tohman! Sina ainult vajutasid kogu aeg nuppe, et näha, mis juhtub! Tahad, et me kõik puruks kukume või?!" Ent ma istusin vagusi, higi tungimas välja kõikvõimalikest avadest, ja ootasin, kuni konflikt jõuab oma vältimatu lahenduseni. Ma olin seda juba liiga palju kordi näinud ega hellitanud politseiniku jaoks mingit lootust.

"Ma mõtlen, et teie juhtisite kogu aeg," kisas Clark õnnetult. "Ma tundsin seda." Tema raevukus üllatas politseinikku. Too raputas jälle pead, seekord mitte eitades, vaid kohkunult. Ta oli nagu väike karvane loom, kes taipas liiga hilja, et oli ise ennast hukatusse viinud.

Hääletu ohkega võttis ta käed juhtkangidelt ja laskis rippu. Vietnami lahinghelikopterite veteran andis masina üle mehele, kellel oli kuus tundi lennuprakikat. "Laske käia," ütles ta. Paari minutiga viis Clark helikopteri tagasi kolme tuhande jala kõrgusele. Seal jäi ta pidama. Inimmõistus - või igatahes minu mõistus - oli harjunud seostama lendu liikumisega: nii kaua, kui sa liigud, võid olla kindel, et sa ei ole surnud. Ei saanud eitada asjaolu, et me olime lakanud liikumast. Me hõljusime kolme tuhande jala kõrgusel maa kohal, täiesti liikumatult. Kui olime umbes minuti seal lihtsalt istunud, hakkasid mööda mu sääri jooksma higipiisad. Siis hakkas Clark helikopterit tiirutama, ikka ringi ja ringi. Me tegime taevas piruette, nagu iluuisutaja oma kohustusliku kava lõpus. "Tubli Jim," ütles politseinik, ise natuke kõhevil. "Mõtelge alati oma kätele ja jalgadele kui oma aju pikendustele. Nagu robotil."

Otsemaid tõmbas robot helikopteri pöörisest välja ja sööstis jumal teab kuhu. Kuhugi... kuhu iganes... nii kaua kui see oli... uus. See oli puhtalt impulss. Politseinik tõmbus endasse ja laskis tal minna, kuhu ta tahtis, sest ta oleks läinud sinna niikuinii. Me lendasime üle maantee ja edasi kuldsetesse Tuscani mägedesse, mis kõrgusid piki Silicon Valley idakülge. Politseinik istus käed süles ja silmad neil horisondikühmudel. Tal polnud teha midagi paremat kui nautida vaadet - seda ta ka tegi. Siis ta küsis: "Mis läikiv asi seal all on?"

Clark ütles, et tema ei näe midagi. Mina ka ei näinud. Politseinik näitas näpuga: "Võtke sinna suunda." Kolmkümmend sekundit hiljem nägime mõlemad, mida politseinik oli näidanud, lõõskavat peegeldust, mis tuli tammesalust ühe kurikavala nõva küljel. "Paistab olevat lennuk," ütles politseinik.

Oligi lennuk. Paremini säilinud kui ükski teie lennuk, mis on maandunud puu otsa, kõht ülespidi. See turritas hiiglasliku tamme otsas, otsekui oleks mingi suur tundlik käsi selle sinna asetanud.

"Laskuge alla," ütles politseinik. "Laskuge hästi alla." Clark tiirutas madalamale, kuni olime vast sada jalga maapinnast. Maastik ei pakkunud ühtki looduslikku maandumisplatsi ja me ei saanud minna nii ligidale, et lennuki aknast sisse piiluda. Aga kui oli väljaspool kahtlust selge, et läikiv metallobjekt on tõepoolest lennuk, helistas politseinik San Jose lennujaama juhtimistorni.

"Me leidsime tamme otsast lennuki," ütles ta. Tema toon andis mõista, et lennuk tamme otsas on täiesti normaalne asi, osa giidiga ekskursioonist.

Kui sõnum oli ära seeditud, tuli raadiosse uus hääl. "Kas arvate, et nad võiksid seal sees elus olla?" küsis see.

"Seda ma mõtlen jah," ütles politseinik. "Paistab sedamoodi, et on olnud üleelatav õnnetus." Ta kummardus vabandavalt Clarki poole. "Me oleme siin nüüd nagu seotud," ütles ta. "Me peame need inimesed ära päästma - kui nad on veel elus."

Clark ainult noogutas. Siis ta ütles: "Sel pole mõtet."

"Hüva," ütles politseinik. "Kindlustame ennast ohu vastu. Jim, viige see üles. Me tiirutame seni, kui nad tulevad." Clark viis helikopteri nõvast kaugemale, kogu aeg nurisedes, et see lennuõnnetus oli nii arusaamatu. Vähem kui miili kaugusel olid lagedad väljad. "See on veider," ütles ta. "Miks pidid nad tulema siia kraavi ega läinud lagedale?" Tundus, nagu oleks ta inimesi päästes õnnetu, seni kui ta ei saa teada, kuidas nad sattusid olukorda, et neid tuli päästa. "Kes teab, mida inimesed teevad, kui nad paanikasse satuvad," ütles politseinik. Varsti olime küllalt kõrgel purunenud lennuki kohal ja tegime Valley kohal laiu ringe. "Ja ikka on see arusaamatu," ütles Clark. "Nojah," ütles politseinik, võttes eneseabi käsitaamatu. "Iga asi juhtub põhjusega. Meie tõusime õhku täpselt teatud ajal. Päike laskus täpselt teatud nurga all, nii et me võisime lennukit näha..."

Juhtimistornis otsustati, et me ei peaks maanduma, vähemalt mitte kohe, kartuses, et meiegi võime lõpetada tamme otsas ja siis pole kedagi, kes päästjad kohale juhatab. Ei jäänud üle muud kui oodata neid, kes nad ka ei olnud, kes lennuõnnetuse riismeid koristavad, nii et võiksime juhatada nad tamme juurde. "Vean kihla, et need olid inimesed, kes eile õhtul õhku tõusid, et ilutulestikku näha," lausus Clark natukese aja pärast. "Nad olid üleval ja kütus sai otsa. Et oli pime ja neil sai kütus otsa, on arusaadav, miks nad sinna kukkusid." Politseinik kehitas õlgu ja hoidis endiselt üht silma lennukil meie all. See oli väike ja valge ja habras, raske oli mõista, miks see polnud kukkumisel purunenud. Neile, kes seal sees veel elus olid, mõtlesin

ma, oli üks hea uudis ja üks halb uudis. Hea uudis oli, et nad olid üles leitud. Halb uudis oli, et mehel helikopteris, kes pidi juhatama päästemeeskonda neile appi, oli kõigest kuus ja pool tundi lennupraktikat ja pohmelus. Ja ta ärritus üha enam selle peale, kui vähe selles õnnetuses mõtet oli.

Järgmise tunni jooksul tiirutas Clark Silicon Valley kohal ja mina sain viimaks hea vaate sellest perspektiivist, mida Clark üritas säilitada - suurelt kõrguselt alla vaatava inimese perspektiivist. Valley ei paistnud eriti oru moodi. Rohkem oli see lai vesine tasandik, olgugi et kui sõita mis tahes suunas küllalt kaugele, kohtusid viimaks mõne häbeliku tagasihoidliku mäega. Tegelikult oli Silicon Valleys ühtviisi raske leida nii silikooni kui ka orgu. Silikoon oli olnud Valley ajaloo esimene osa, ja esimene osa oli läbi.

Valleyl oli lühike, kuid huvipakkuv kommertsminevik, mille vastu Clark ei ilmutanud vähimatki huvi. See oli umbes niimoodi: päikesepaiste, rohkesti USA valitsuse uurimistöö stipendiume, Stanfordi ülikooli tahtmine lasta oma professoritel tükkis nende leiutistega uksest välja jalutada ning firmasid asutada, olemasolev kontrakultuur, mis oli täis tahtmist varustada massid uue tehnoloogiaga - kõik see tegi Valleyst sobiliku koha inimestele, kel oli oidu luua uut tehnoloogiat. Lisaks sellele ei olnud siin Vana Maailma snooblust, mis ida pool ikka veel olemas on, kuid lääne pool Mississippit peaaegu puudub. Idas oli inseneriametisse alati suhtutud kui aupaistega ümbritsetud käsitsitöösse. Keegi ei mõtelnud, et Harvard või Yale või Princeton on kohad, kuhu minnakse selleks, et inseneriks saada.

Valley oli vähemalt osaline katse taasleiutada vana ühiskondlikku korda. Siin ei olnud inseneri elukutsel käsitsitöö märki küljes. Inseneriamet oli lugupeetud, võibolla rohkem kui ükski teine elukutse, võibolla sellepärast, et algsed majanduse edendajad olid mäeinsenerid ning alles nende järel tulid advokaadid ja pankurid. Igatahes 1950ndate aastate keskel olid tehniliselt mõtlevad inimesed teadlikud, et see piirkond pakkus neile võimalust paremale järjele saada kui ida. "1955. aastal proovisin asutada Californias transistore tootev ettevõtet," ütles Nobeli preemia laureaat, transistori kaasleiutaja William Shockley USA Kongressi alamkomisjonile 1960. aastate lõpus. "Üks minu motivatsioone oli järeldus, et tööstuses ei olnud kõige loovamad inimesed piisavalt tasustatud." Insenerid, keda Shockley veenis kolima Valleysse ja tema firmas tööle asuma, lahkusid peagi vastuolude pärast Shockleyga ja rajasid Fairchild

Semiconductor'i; sealt liikusid paljud edasi, et luua Intel ja Intelist sündis tööstus. Intel leiutas mikroprotsessori; mikroprotsessor tegi võimalikuks personaalarvutite võidukäigu; personaalarvutite buum viis vältimatult internetibuumini ja kuhu inernetibuum võib viia, ei tea keegi; aga kui Clark ajaks oma rida ja ajalugu jätkaks oma suundumust, oleks tulemus suurem kui internet. Selle peadpööritava sündmuste ahela oli valla päästnud tehnikainimese suur soov leida koht, kus ta võiks võtta seda, mis tema meelest kuulus õigusega temale.

Ja alles nüüd, kui me hõljusime kolme tuhande jala kõrgusel Valley kohal, oli mul tegelikult võimalus *näha* Clarki karjääri. Erinevalt kõikidest teistest endaealistest - viiekümne nelja aastastest - oli Clark teinud hüppe Silicon Valley loo esimesest osast teise ossa. Esimene osa oli olnud inseneridest, kes ehitasid masinaid, odavamaid, kiiremaid, paremaid. Nad ehitasid neid nii kiiresti ja nii odavalt, et, kommertslikult kõneldes, tegid nad end ebahuvitavaks. Iga uus masin, mille nad ehitasid, muutus varem või hiljem tavaliseks. Teised inimesed - tavaliselt välismaalased - nuputasid lõpuks välja, kuidas neid veel odavamalt ehitada. Firmad, mis tegid masinaid, nagu näiteks Hewlett-Packard, jäid eluvõimelisteks. Aga nad olid igavad ja rühkisid tööd teha ja olid ettearvatavad nagu iga teine suur Ameerika firma.

Valley loo teine osa ei olnud üldse tööd rühkiv ja ettearvatav. Mingis punktis 1990ndate algaastail olid insenerid aru saanud, et rikastumiseks pole neil vaja ehitada uusi arvuteid. Nad pidid lihtsalt nuputama arvutitele uusi ülesandeid. Põnevus oli kontseptsioonides, kontseptsioonid olid retseptid. Arusaam sellest, mis moodustab "kasuliku" töö, oli avardunud. Üle kogu Silicon Valley võis leida büroohooneid, mis olid täis noori tehnonohikuid, kes nuputasid retsepte, lootes, et need pööravad majanduse pea peale. Selle tegevuse juhtkuju oli Jim Clark. Seda mitte niivõrd tänu Clarki edukusele, kuivõrd tema eneseuuenduslikule andele. Enamik teisi viiekümne nelja aastasi oli Silicon Valleys ammu maha võetud ja asendatud. Mitte Clark. Teised inimesed jäid vanaks, tema sai uueks. Tema hingeseisund oli nagu maagiaetendus ja selle lemmiktrikk oli: ükskõik kui kaua ta kusagil polnud viibinud, tema käitus nii, nagu oleks ta äsja saabunud.

Clarki kõikjalviibimine peegeldus maastikult meie all, iga tähtis verstapost all tähistas etappi tema elus. Stanfordi ülikool: siin oli ta õpetanud arvutiteadust ja praegu toetas ta ülikooli, et luua insene-

riteaduste koolis uut eriala, mida ta tahtis nimetada bioarvutiseerimiseks. Xerox PARC, personaalarvuti sünnipaik: Clark oli ehitanud seal oma Geomeetriamootori ja geomeetriamootor oli muutnud arvuteid. Vanade firmade Silicon Graphicsi ja Sun Microsystemsi suured laialivalguvad kampused: Clark oli loonud esimese firma, mõned sõbrad olid hiljem loonud teise. Kümned pisikesed mägimajad Sand Hill Roadil, mille eest laenukapitalistid maksid nüüd ühekssakümmend dollarit ruutmeetrist: nad maksid seda raha, et nad võiksid olla Clarki ja temasuguste inimeste ligiduses, kui nood andsid teada uuest uuest asjast. Inerneti pinnal sündinud firmad: Yahoo, Excite, atHome, eBay ja nii edasi: nad tulenesid ühel või teisel viisil Netscape'ist, mille Clark oli asutanud pärast seda, kui lahkus Silicon Graphicsist. Interneti serverfirmad, mis nüüd kasvasid kihtidena vanade Interneti tarkvarafirmade üle. Clark oli loonud kõige silmatorkavamalt ambitsioonika Healtheoni, millega ta lootis haarata oluliselt oma kontrolli alla poolteise miljardilise aastamaksumusega USA tervishoiutööstuse. See oli erakordne etendus ja see polnud veel läbi.

Clarkil puudus peaaegu täielikult nostalgia meie all laiuva ajaloo suhtes. Tegelikult, kui me seal üleval ringe tegime, ütles ta: "On vaja kõik see maha kiskuda ja uuesti alustada. See on naeruväärne ruumiraiskamine." Ta nentis, et üür büroode eest Sand Hill Roadil oli kaks korda nii suur kui maarent Manhattani südames. Sand Hill Roadil oli kõige kallim kommertskinnisvara USAs. Ja nad ehitasid sinna ikka veel kahekorruselisi maju! "Ühel päeval on siin kõik pilvelõhkujad," ütles ta. See mõte tegi talle heameelt - avarii teinud lennuk ei ärritanud teda enam nii väga. Selle koha ebapüsivus lubas temal ja lennukil jääda hõljuma puhta võimalikkuse seisundisse. Ta oli täiesti hõivatud vaid sellest, mis ei olnud veel juhtunud. Osa tema ajust, mis hoidis ülal tema eluhuvi, kobas selle järele, mis tuleb järgmiseks, pärast Healtheoni.

Me tiirutasime Valley kohal veel ühe tunni. Politseinik oli jätkuvalt ärevil võimalusest, et inimesed alla kukkunud lennukis võivad olla elus ja ripuvad pea alaspidi tamme otsas. Clarki huvi puu otsa kukkunud lennuki vastu oli haihtunud eimillekski. Juhtinud meid põnevusse, jättis ta meid seda põnevust omaette nautima. Just nagu oleks tema ülesanne lõppenud seal, kus ta komistas lennuki otsa; kõik muu oli koristamisoperatsioon, mis oli parem jätta teistele. Õige pea sai kauguses maanteel nähtavaks konvoi kaheksast autost, kiirabi- ja tuletõrjemasinast, ja me lendasime neile vastu. Nad

märkasid meid ja sõitsid meie juhtimisel mööda sillutamata teed edasi. Kakskümmend minutit hiljem ilmus silmapiirile teine helikopter. Selle piloodi hääl kragises meie peatelefonides. "Müts maha teie ees, härrased," ütles ta. "On need sellid endale alles koha leidnud."

Ülevalt nägime, kuidas päästemeeskond ronis puu otsa. Nad jõudsid lennuki ukseni. Nad tegid selle lahti.

"See on tühi," ragises hääl raadios.

Kokpit oli tühi. Lennuk, kõht ülespidi, kõrge tammepuu otsas. Kaheksa, võibolla üheksa miili kõige lähemast teest või majast. Ja sees ei olnud kedagi. Ega kusagil mujalgi mitte.

3

Minevik kastis

Alles järgmisel päeval saime teada, mis oli juhtunud. Paar tundi enne seda, kui meie Clarki helikopteriga õhku tõusime, olid kaks meest asunud teele oma neljaistmelises väikeses valges lennukis kitsi taga ajama. Nähtavasti on inimesi, kes teevad seda. Ajavad lennukitelt kitsi taga. Nad otsivad suure karja, laskuvad madalale selle kohale ja hirmutavad loomad kaljult jooksu. Või kuidagi niiviisi. Igal juhul oli kitsede tagaajamise mõnul peaaegu otsekohe lõpp, kui need kaks meest sõitsid tammepuusse, kõht ülespidi. Mingi ebaõigluse ime läbi ei saanud kumbki neist surma, isegi vigastada mitte. Nad lihtsalt ronisid puu otsast alla ja marssisid maanteele, et hääletada San Josesse. Neil oli mingi mõte hiljem vajaliku varustusega tagasi tulla ja lennuk puu otsast lahti kangutada, ilma kära tõstmata. Õnnetuseks, peaaegu kohe, kui nemad olid maapinnale saanud, ilmusime meie taeva alla. Päästmine oli viimane asi, mida need kaks ihkasid. Et mitte üle elada piinlikku seletamist oletatavate päästjate ees, pugesid nad põõsastesse peitu, kuni meie lahkusime. Kui taevas oli puhas, hiilisid nad minema.

Me saime seda ja enamgi teada järgmisel päeval. Sel õhtupoolikul pärast helikopterisõitu ei olnud meil halli aimugi, mis oli juhtunud. Me sõitsime tagasi Athertoni Clarki majja radikaalselt erisuguses meeleolus. Mina näiteks mõtlesin, et meil oli äsja olnud ebatavaline kogemus. Me olime sattunud lennukiavarii peale, juhatanud päästemeeskonda ja lõpetanud postmodernse müsteeriumiga: tühi kokpit. Siin oli lennunduse ekvivalent autorita tekstile. Clark omalt poolt oli sellest vähe huvitatud - nii sel päeval kui ka hiljem.Ta ei maininud

seda enam kunagi. Kui mina laususin midagi selle kohta, kui imelik oli puu otsas näha lennukit, ütles tema: "Noo, mismoodi see välja nägi?" Ta oli vraki kohal tiirutanud terve tunni ja sukeldunud ja õõtsunud ja püstloodis alla laskunud, tõstmata kordagi pilku juhtkangidelt ja mõõdikutelt, et lennukit vaadata. Kogu tema tähelepanu oli kuulunud oma helikopteri juhtimaõppimisele.

Algul pidasin ma seda lihtsalt kokkusattumuseks, et kõige rabavamad ja veidramad juhtumused said osaks Jim Clarkile. Tema peal läksid nad kaduma, seda taasloomise vaatevinklist võttes. Kogemusele, millest enamik inimesi oleks ammutanud elufilosoofia, pööras tema korraks pilgu ja heitis selle siis oma mõtetest välja. Tema oli see maiustusi igatsev mees, kellele anti hiigelkotitäis Snickersi šokolaade, millest ta näris end tunni ajaga läbi, näksates iga küljest tillukese nurgakese ja visates ülejäänud minema. Lõpuks nägin ma Jimi närimises omamoodi loogikat: niimoodi jättis ta enda avatuks ootamatutele juhustele. Kui talle ei juhtunud midagi üllatavat või hävitavat, liikus ta edasi, kuni olukord paremaks muutus. See käis nii tema töö kui ka puhkeaja kohta; tõepoolest, raske oli öelda, kus lõppes töö ja algas puhkus. Need moodustasid ärevusttekitava liikumise ja muutumise mudeli, kus liitekohta välja ei paistnud.

Clarki suutmatus elada liikumiseta ja muutuseta oli viinud ta sinna, kus ta oli. Tema maailmas tõotasid muutumine ja liikumine raha, mis tõotas veel enam muutumist ja liikumist, ja nõnda edasi. "Muutumine" oli teine sõna rikkuse kohta, ja "rikkus" oli teine sõna raha kohta, ja raha oli see, mida ta taga ajas, või ütles, et ajab. Minu seisukoht oli, et ta vajas muutumist isegi rohkem kui raha, mis tuli muutumisest. Eri inimestel on selle pideva liikumise ja muutumise vajaduse kohta erinevad sõnad. "Meeleheide" on üks neist. "Kärsitus" on teine. Kärsitus võib olla sotsiaalne pahe, aga Clarkile oli see kommertslik voorus. "Kui kõik oleksid kannatlikud," ütles ta ikka, "ei oleks uusi firmasid olemas." Kärsitu mees hoidis omaenda elu niisuguses pidevas vapustuste seisundis, et lõppkokkuvõttes ei läinud talle ei tema kogemus ega tema vahetu ümbrus kuigi palju korda. Tema oli elavalt huvitatud asjadest ainult siis, kui need juhtusid, pärast seda kui need olid juhtunud, kaotas ta huvi nende vastu sootuks.

Selle tulemusena tundus mõnikord, et temaga ei juhtunud üldsè mitte midagi. Oo jaa, aeg-ajalt haaras teda tunne, et tema minevik peaks midagi tähendama, just nii nagu inimesed, kes on kaotanud jala, ärkavad vahel üles, arvates, et tunnevad, kuidas see seal all

põtkib. Ühel niisugusel silmapilgul otsutas Clark, et kuna Netscape oli ilmselt etendanud mingit osa majanduse ajaloos, peaks ta kirja panema, mis tunne tal oli seda luues. Aga niipea, kui ta oli palganud loo valmiskirjutaja, kaotas ta huvi. Teda tüütas istuda ja vastata küsimustele selle kohta, mis oli juhtunud. Tema väike panus majanduse ajalukku - nimega "Netscape'i aeg" - kuigi üsna huvipakkuv, kõlas lõppkokkuvõttes nii, nagu oleks selle kirjutanud keegi teine. Mis muidugi nii oligi.

Praktilises mõttes ei olnud Clarkil minevikku, oli ainult tulevik. Ta muutus tõeliselt elavaks, kui tabasid ta teemal, mis hakkab järgmiseks juhtuma. Siis oli ta pungil ideesid ja need muutusid hetkest teise. Sel protsessil polnud mingit seost stampettekujutusega tulevikust, mida pakuvad tavalisemad äriinimesed. Clark ei kasutanud ilmaski sõnu ja fraase, mida me kõik oleme hakanud ootama tehnoloogiatüüpidelt, kes teesklevad, et näevad tulevikku. *Nägemus, järgmise sajandi väljakutse, uus millennium, tee edasi.* Seda sorti ülespuhutud jutt oli tema meelest täielik jamps. Kogu selle aja, mis ma temaga veetsin, ei kuulnud ma kordagi, et ta oleks vihjanud oma võimele näha tulevikku. Ta ei näinud seda - ta otsis seda kobamisi. Teda haaras mingi otsatu vaimustus - ütleme, tema ambitsioon luua uus uurimispõld, mida ta tahtis nimetada bioarvutiseerimiseks, või tema uusim idee, kuidas püüda veel rohkem miljardeid World Wide Webis - ja juba ta tormas mööda pikka pimedat tunnelit jumal teab kuhu. Tema juures oli vaimustus midagi füüsilist. Ta seisis, kuus jalga kolm tolli pikk, ja kaalus võibolla kakssada naela, aga kui ta sattus millegi pärast elevusse, kasvas ta kolm tolli ja võttis viiskümmend naela juurde. Otsekui oleks keegi temasse kasvuhormooni süstinud.

Tavaliselt, nädala või kahe pärast otsustas Clark, et uue ideega on midagi viltu, ja jättis selle sinnapaika. Mõni hetk pärast seda, kui ta oli olnud lõhkemas oma viimasest plaanist luua veel üks multimiljardiline tööstus, unustas ta selle. Aga mõnikord ei lõppenud pikk pime tunnel tupikuga. Mis radar Clarkil ka ei olnud, ütles see talle, et võib küll pimedusse söösta. Niisugustel puhkudel oli ta kõige ohtlikum. Ja samuti oma parimas vormis.

Nii või teisiti, kulus mitu kuud, enne kui ma taipasin, et tema käest ei kuule ma ilmaski midagi tema mineviku kohta, vähemalt mitte tavalisel moel, nagu vahetatakse informatsiooni. Need paar korda, kus ma temalt küsisin otse, kuidas ta oli jõudnud sealt siia - mis, nagu sai selgemaks, oli sama hea kui küsida, kuidas moodne maailm oli

jõudnud sealt siia, pakkus ta mingi kulunud vastuse ja püüdis minust lahti saada. "See on igav," ütles ta. Kui ma peale käisin, võis ta öelda: "See on minevik. Ma ei hooli küünemusta võrragi minevikust."

Siis avastasin ma ühel päeval pappkastid. Need olid laotud riita tema maja külaliste magamistoa seinakappi. Tuba, nagu enamik külalistetube, nägi välja nii, nagu oleks seda tuhat korda koristatud ja elatud ei oleks siin mitte kordagi. Sellest ajast saadik, kui Clark esimest korda 1967. aastal Silicon Valleys alustas, oli tal üks ja sama sekretär, D'Anne Schjerning. Kui Netscape 1995. aasta augustis börsile läks, teenis naine Clarki algatatud mitmesugustes ettevõtetes oma aktsiatega nii palju raha, et ostis endale pika kuldse Cadillaci ja läks pensionile. Kuni selle hetkeni, olgu ta õnnistatud, kogus ta usina oravana kokku Clarki märkmed ja paberid ning pakkis need pappkastidesse. Ta hoidis kaste Netscape'is, kuni firma kasvas oma piiridest välja, siis transportis ta need Clarki koju. Kaste polnud iialgi lahti tehtud. Nad nägid välja niisama uued nagu kõik muud asjad seal toas. Clarkil polnud aimugi, mis neis on ("Kindlasti on see mingi igav vana jama," ütles ta), aga ta lubas mul need lahti teha.

Esimese kasti peal oli kolletama löönud väljalõige Plainview' kohalikust ajalehest Texases, kus Clark üles kasvas. Ajaleht tahtis linnarahvale teada anda, et üks nende hulgast on läinud Californiasse ja loonud suure firma nimega Silicon Graphics. See oli tüüpiline lugu, kuidas "kohalikul poisil läheb hästi" ja heitis valgust Clarki poisipõlve äpardustele. Seal mainiti, et enne lõpetamist oli Clark kohalikust koolis välja visatud. Ta oli olnud ükskõikne õpilane ja kooli tola - üks neid suuri halbu eeskujusid noorsoole, kes tõestavad, et kui sa Ameerika elus tahad tõeliselt edukas olla, pead alustama endast vanemate solvamisega. Solvamine, mis viis Clarki väljaviskamiseni, oli see, et ta käskis inglise keele õpetajal "minna põrgusse". Enne seda oli ta õhkinud väikese pommi koolibussis, smugeldanud metsasarvekastis kooli tantsupeole skungi ja süüdanud teise õpilase kapis nööritäie paugukaid, muude tempude hulgas. Kui ta oli koolist lahkunud - või kool temast - , laskis ta linnast jalga.

Järgmine niidiots korralikult kokkupakitud pappkastides oli Clarki foto umbes 1970. aastast, kus ta oli äsja saanud New Orleansi ülikoolist füüsikamagistri kraadi ja oli teel Utah' ülikooli, läbima filosoofiadoktori programmi. Tal olid tumedate raamidega prillid, siilisoeng ja näol ilme, mis oli peaaegu, kuigi mitte päriselt süütu. Vähem kui kaheksa aastaga oli see inimene, keda ei peetud kõlbulikuks lõpetama keskkooli Texase Plainview's, teeninud endale filosoofiadoktori kraadi arvutiteadustes.

Tegelikult oli lugu palju tähelepanuväärsem. Ta isa hülgas perekonna, kui Clark oli väike. Ema oleks pidanud taotlema elatisraha, kuid seda ei tulnud talle pähegi. Kodu, kuhu Clark läks pärast päeva, mil ta oli kooli pahupidi pööranud, asus kusagil vaesuse piiril. Kui ma küsisin talt artikli kohta Plainview' ajalehes, ei öelnud ta muud kui: "Ma kasvasin üles lihtsate arusaamadega. Mõtlesin, et terve maailm on pask ja mina istun keset seda." Saanud seitseteist ja pool, palus Clark emal alla kirjutada paberilipakale, mis lubas tal minna mereväkke. Septembris 1961, kui ülejäänud osa tema keskkooliklassist naasis viimaseks aastaks kooli, lahkus tema Plainview'st, et minna New Orleansi lähistele väljaõpet saama.

Tema karjäär mereväes algas niisama pahasti kui koolielu lõppes. Kui ta saabus õppelaagrisse, anti talle koos teiste nekrutitega teha valikvastustega sobivustest. Ta polnud eluski näinud valikvastustega testi ega teadnud, kuidas seda teha. Enamikule küsimustele olid tema meelest vähemalt osaliselt õiged mitu erinevat vastust ja ta tegi neile kõigile ringid ümber. Merevägi eeldas, et ta teadis, et rohkem kui ühe vastuse ringitamine ajab testi hindava arvuti lolliks. Teda süüdistati petmises, viidi tavalisest noorsõdurite aeglasest väljaõppest üle veel aeglasemasse, mis oli määratud käitumishälvetega noorukitele. Nõnda kuulis Jim üldse esimest korda arvutitest siis, kui teda süüdistati, et ta püüdis arvutit lolliks teha ja näida targemana kui ta oli.

Teised nekrutid, kes tegid testi, läksid õppeklassi ja said keskkooliga võrdsed lõputunnistused. Clark üksi saadeti merele. Seal veetis ta järgmised üheksa kuud, tehes kõige vastikumat musta tööd, mida laeval tuleb teha. Need üheksa kuud merel on täitnud suure osa Clarki mälust. Ta meenutab, et ohvitserid nimetasid teda rumalaks ja jõhkardid pildusid toidutaldrikuid põrandale ainult selleks, et tema pidi kõik ära koristama. Ta naasis mereväe õppeklassi veendumuses, et Texase Plainview ei pruugi olla maailma pasapealinn. Ta tegi oma esimese matemaatikatesti ja sai klassi kõige kõrgema hinde. Ta ei teadnud, et tal oleks matemaatika peale mingit erilist soont ega uskunud päriselt tulemust. Ega uskunud teisedki. Talle tehti uus test. Sama tulemus. Kuus nädalat hiljem määrati Clark sissetulevatele nekrutitele algebra põhitõdesid õpetama. Ja varsti pärast seda ütles üks instruktoritest talle, et ta pole ammu näinud kedagi, kel oleks matemaatikas niisugune loomulik anne. Ta soovitas, et Clark astuks

Tulane'i ülikooli õhtustele kursustele perspektiiviga saada kolledžitunnistus pärast seda, kui ta on kohustusliku teenistuse lõpetanud. Kaheksa aasta jooksul sai Clark oma kolledžitunnistuse, pluss magistrikraadi füüsikas, pluss Ph.D. arvutiteadustes.

Mereväes, ütles Clark, õppis ta, et kättemaksuhimu võib tagada edukuse. Teda kihutas õppeklassist minema viha alanduste pärast, mida ta merel oli talunud. Nõnda sai edukus tema jaoks kättemaksuvormiks.

Ma asusin uuesti pappkastide kallale. Need tõotasid tormilist varast karjääri. Seal oli vihjeid, et 1970. ja 1978. aasta vahel oli Clark vähemalt kaks korda abiellunud, sigitanud vähemalt kaks last, kolinud edasi ja tagasi üle mandri vähemalt kolm korda ja pidanud vähemalt nelja erinevat ametit, peamiselt ülikoolides. Ta oli aspirantuuris Utah' ülikoolis arvutigraafika esiisa Ivan Sutherlandi juures. 1978. aastal vallandati ta allumatuse pärast ametikohalt New Yorki Tehnoloogiainstituudist, sel ajal jättis naine, see ei olnud tema esimene, ta maha. "Ma mäletan, kuidas naine ütles, et ta ei suuda enam elada niimoodi, nagu mina elan," meenutas Clark, kui ma küsisin. "Tema tahtis lihtsalt paiksemat elu."

Kui Clark seda ütles, seisis ta oma maja ees, oma künka ligidal. Alles paar aastat tagasi, enne internetibuumi, oli Clarki maja ümber Athertonis laiunud tühi väli. Nüüd ümbritsesid seda uued majad, paljud neist tema omast suuremad. Ühel hommikul vaatas ta oma köögilaualt üles ja nägi naabreid vastu vaatamas. Ta palus luba ehitada piisavalt kõrge plank, mis varjaks vaate, talle öeldi ära. Athertoni linnal Californias olid plankude suhtes ranged reeglid ja plank, mida Clark tahtis ehitada, kuulutati liiga kõrgeks. Siis ehitas Clark künka ja pani plangu künka tippu. Talle ei tulnud pähegi, et selles võiks midagi ebaharilikku olla.

Kui ta seisis oma endatehtud künka jalamil, üritas ta seletada seda erakordset hüpet oma karjääris - kolmekümne kaheksa aastasest edutust kolledžiprofessorist, kel hoiatav silt otsa ees, multimiljardilise korporatsiooni asutajaks. "Oli üks neid aegu, kui terve see maailm läks lolliks," ütles ta. "Kui mu naine oli mu maha jätnud, läksin ma sellesse spiraali... kuus kuud nõustamist. Siis ma ütlesin, nõustamine käigu metsa; see ei aidanud midagi. Ümberringi käis see enese-aktualiseerimise jama. Ma mõtlesin, et mul pole vaja ühtki gurut, kes ütleks, kuidas ma väljapääsu leian."

"Ah et nii lihtne see oligi?"

Ta naeris. "Ei. Poolteist aastat olin ma omadega puntras. Pime, pime."

Ma ütlesin, et ta polnud esimesele küsimusele ikka vastanud.

"Naljakas," ütles ta. "Üks päev istusin ma kodus ja ma mäletan, kuidas tuli teadlik mõte: "Sa võid kaevata selle augu nii sügavaks, nagu sa ise tahad." Ma mäletan, kuidas ma mõtlesin: "Issand, ma istun elu lõpuni selles kuradima augus." Inimene jõuab elus niisugusse punkti, kus ta ütleb: "Kurat, ma olen ummikuse jõudnud. Mis mõte oli siia tulla?" Ja laskub sellesse kaosesse. Kõik need aastad mõtlesid, et saavutad midagi. Ega saavutanud midagi. Ma olin kolmkümmend kaheksa aastat vana. Ma olin just vallandatud. Mu teine naine oli just minema läinud. Olin omadega läbi. Minus arenes see maniakaalne kirg saavutada midagi." Ta peatus. "Ma arvan, et see oli pisike enese peal rakendatud psühholoogiline nõks." Peaaegu ühe silmapilguga oli see mees muutnud oma elu. Ta hakkas taas suhtlema ennast ümbritseva maailmaga niisugusel viisil, mida üksnes Californias normaalseks peetakse. Neist, kes olid selle hetkeni osalenud tema elus, polnud kümne aasta pärast mitte kedagi alles. Ta naine, sõbrad, kolleegid, isegi juhututtavad - kõik olid uued.

Enese peal rakendatud psühholoogia tulemus üllatas isegi Clarki. Ta kinnitab, et muutumine toimus üleöö ja ta ei oska seda seletada. Aga ühtäkki tahtsid Stanfordi parimad lõpetajad töötada tema eriprojektiga - arvutikiibiga, mida ta oli nikerdanud ligi kolm aastat. Arvutiteadus sai ametlikuks akadeemiliseks distsipliiniks alles 1960ndate lõpus, kui USA valitsuse salapärane allüksus ARPA (Advanced Research Projects Agency, kõrgetasemeliste uurimisprojektide agentuur) rahastas nelja ülikooli osakonnad - Utah' ülikoolis, Carnegie-Melloni Instituudis, California ülikoolis Berkleys ja Stanfordi ülikoolis. Stanfordi parimad arvutitudengid olid parimate seas igal pool. Clarki käe all kogunesid nad uueks potentsiaalseks jõuks. "Erinevus oli fenomenaalne, minu jaoks. Ma ei tea, kui palju inimesed minu ümber seda märkasid. Aga mina jumala eest märkasin. Esimene märguanne oli siis, kui kõik need inimesed hakkasid tulema ja tahtsid osaleda minu projektis."

Sellest projektist sai Clarki esimene kogemus uue uue asjaga. Oli aasta 1979. Silicon Valley oli peamiselt koht, kus tehti kiipe, kuigi see uus firma, mida nimetati Apple Computer, oli mõnevõrra edukas ka arvutite massiturustamises. Clark asus tööle, muutes oma uue eluhuvi uueks tehnoloogiaks. Oma tudengitega lõi ta kiibi, mis oskas teha seda, mida ükski teine arvutikiip ei osanud. Nii palju sain ma teada lummavast uuest raamatust "Dealers in Lightning", mis räägib

Xeroxi Palo Alto Research Center'i (PARC) osast moodsas arvutitööstuses. Tol päeval näitasin ma Clarkile peatükki "Siliconi revolutsioon".

> Aastaid hiljem mäletas Lynn Conway (PARCi teadustöötaja) ikka veel hetke, mil ta silm nägi esimest korda kiipi, mis pidi käivitama uue teaduse. See oli nädal või kaks pärast jõule 1979. Lynn istus PARCis teise korruse akna all, kust avanes kaunis vaade all laiuvale lopsakas talvises roheluses orule, mis laskus alla Page Mill Roadi poole vaateväljast kaugemale lõunasse. Kuid tema pilk oli kiindunud silikoonplaadikesele, mis oli äsja tulnud tagasi kommertstoodete valmistamise töölaualt.
>
> Plaadikesel oli kümneid kiibimustreid, enamasti tudengite ponnistused Stanfordi kursustelt, mida anti PARCi tehnilisel juhendamisel. Kõik nad püüdlesid keerulise masinliku elegantsi poole, moodustades sealjuures kümneid tuhandeid mikroskoopilisi transistore, mis olid pakitud neljakandilistesse pesadesse, need kõik olid mahutatud plaadikesele, mis võis vabalt mahtuda peopessa. Mõned aastad varem ei oleks seesama arvutivõimsus ära mahtunud aakrisuurusele maatükile.
>
> Üks muster paistis välja, ja mitte ainult sellepärast, et sellel jooksis piki serva kindla käega söövitatud kiri: "Geometry Engine © 1979 James Clark". Seal, kus teised nägid välja lihtsate korrastatud vahenditena, mis moodustasid lihtsaid digitaalkelli ja aritmeetilisi otsingumootoreid ja muud niisugust, oli Clarki oma ilmselt midagi enamat - suurem, sügavam, teistest keerulisem, isegi palja silmaga vaadatuna.
>
> ... Pärast Clarki kiibi ilmumist ei olnud arvutigraafika kunst ja teadus enam endine. Arvuti abil tehtud autode ja lennukite kujundamine, mänguasjade ja mängude "virtuaalreaalsus", filmi "Juurapark" koletud dinosaurused - kõik kargasid välja tillukesest kiibist, mille servadest Lynn Conway tol talvepäeval kinni hoidis.

Jälle rändas Clarki mõte jutuajamisest kaugele. Tal polnud mingit huvi oma Geometry Engine'i vastu. Ta polnud kunagi kuulnud sellest raamatust ega selle autorist Michael A. Hiltzikist, kuigi ta mäletas ähmaselt Lynn Conwayd. "Natuke ülespuhutud pealkiri, kas pole. "Dealers in Lightning"," turtsatas ta ja läks siis majja, otsima midagi, mis vajab muutmist. Tegelikult oli ta ärritatud, et oli kuidagi sunnitud ilmutama uhkust millegi üle, mida ta oli teinud; ja vastukaaluks otsis ta midagi, mida võiks teha. Ta oli kiskunud välja endise omaniku arusaama sepisraudaiast ning pannud asemele oma jao. Ta oli ujumisbasseini kinni ajanud ja kaevanud selle uuesti õue teise

otsa. Kaks korda. Nüüd vaatas ta ringi tühjal pilgul, mis käis alati uue plaani eel.

Jätsin ta seda hauduma ning läksin järjekordselt tuppa, mida oli tuhat korda koristatud, pappkastide juurde, mida polnud kunagi avatud. Need vaiksid. Kuni 1991. aastani oli tohutu suur auk. Aga pärast seda tuli pabereid palju ja paksult. Esiteks oli suur arve Clarkile kohalikust haiglast. "Mootorrattaõnnetus," ütles selle külge kinnitatud pabeririba. Märkus kirjeldas "kodarluu on sääreluud küljest täiesti lahti rebenenud." Haiglaarve ja Clarki purustatud jala kliinilise kirjelduse all oli Clarki kirjutatud mustandileht, mis kandis õnnetusele järgnenud kuupäeva. Selle mustandi pealkiri oli "Telearvuti."

4

Disorganiseeritud mees

1956. aastal avaldas ajakirja Fortune autor William H. Whyte oma klassikalise uurimuse Ameerika korporatiivsest elust "The Organization Man" (Organisatsiooni-inimene). Raamat leidis tee riiulile, mis oli pungil täis kõlavaid 1950ndate pealkirju nagu "The Lonely Crowd" (Üksildane rahvahulk) ja "The Man in Grey Flannel Suit" (Mees hallis flanellülikonnas). Kõik need kirjutised üritasid ühel või teisel viisil seletada Ameerika ärimehe kummalist üheülbalisust. Ta sõitis oma korralikust eeslinna aiaga majast tööle laitmatus hallis ülikonnas. Ta pügas alati majaesise muru ja oma juuksed nii lühikeseks, nagu tema ülemad olid vaikivalt heaks kiitnud. Ta vältis kõrgkultuuri või mida iganes, millel oli elitisimi maik juures. Ta töötas mingis määratu suures hallis korporatsioonis nagu IBM või AT&T, mis oli talle rohkem koduks kui maja eeslinnas. Määratu suur hall korporatsioon passis pidevalt peale, et anarhistid ei püüaks end konformistidena välja mängida. Nad leiutasid kavalaid mitme valikvastustega personaliteste, mida lasid teha igaühel, kes soovis tööle tulla.

Tõmmake joon alla sõnale, mis teie arvates sobib kõige paremini plokkirjas sõnaga:

ÖÖ: (pime, uni, kuu, haiglane)

ALASTI: (paljas, keha, kunst, pahe)

See küsimus oli pärit testist, mille Whyte kaevas välja ühe määratu suure halli korporatsiooni arhiivist. Keegi luges neid teste, eeldatavasti otsides inimest, kes oleks piisavalt rumal, et tõmmata joon alla sõnale "haiglane" või "pahe". Kui tõeline organisatsiooni-inimene

luges sõna ALASTI, kriipsutas ta alla "paljas", isegi siis, kui ta mõtles "pahe".

Igatahes viis organisatsiooni-inimese kalduvus konformismi Whyte'i lihtsa teooriani: protestantlik eetika, rõhuga tugeval individualismil, oli asendatud Ameerika elus millegi muuga. "Ühiskondlik eetika" on peen nimi, mille Whyte sellele miskile muule andis. Organisatsiooni-inimene uskus, et suured rühmitused on oluliselt õiged - ja individuaalne on oluliselt vale. Ta tundis väga kindlalt, et inimestel on moraalne kohustus kuhugi sobida. Whyte'ile esindas see tähtsat ja alalist nihet Ameerika väärtushinnangutes - omamoodi süütuse kaotust. Ameeriklased üksnes ei töötanud teistmoodi kui minevikus. Nad hääletasid, palvetasid, riietusid, ostsid ja armastasid ka teistmoodi. Ja kõik see voolas välja muutustest korporatiivkultuuris. Kui ameeriklased muutsid moodust, kuidas teha raha, muutsid nad paljut muudki.

Whyte'i suurepärase psühhodraama keskne tegelane oli "hästiümardatud mees". Ümardatud mees oli 1950. aastate ideaal. Whyte kirjutas oma raamatu osaliselt vastuväitena hästiümardatud mehele. Ta uskus, et kui ühiskond ülistas hästiümardatut, siis karistas ta tõeliselt andekaid: teadlasi, kunstnikke, muusikuid, insenere, inimesi, kes tulid ellu üllatavalt uutest suundadest. Surve, mida avaldati teistsugustele, et nad oleksid "normaalsed", sundis inimliku kujutlusvõime ebatavalisi saadusi olema pelglikud ja rõhutud.

Oma imagot kujundades otsib juhtkond "hästiümardatud" teadlasi. Nad ei looda, et nood oleksid niisama "hästiümardatud" kui noorem-juhtide praktikandid; üldiselt nad täheldavad, et teadlased on "teistsugused". Ent nad teevad seda patroneerival moel, mis vihjab, et ega teistmoodi olemine pole midagi niisugust, mida üks hea doktriniseerimisprogramm ei suudaks parandada. Tavapäraselt, iga kord kui kasutatakse sõna särav, käib see koos sõnaga aga (nt "Me oleme kõik särava vaimu poolt, aga...") või on see paaris niisuguste sõnadega nagu *ebakindel, ekstsentriline, introvert* jne.

Kusagil asjade käigus kadus organisatsiooni-inimene Ameerika lavalt. Kas ta mõrvati või suri ta loomulikku surma, on raske öelda; nähtavasti vedas tal ajavahemikus 1950ndate lõpust kuni 1990ndate lõpuni õige kehvasti. Üks paha asi oli kiire tehniline muutumine, see oli relv, mida veidrike järeltulijad võisid kasutada määratu suurte hallide korporatsioonide vastu. Teine oli Jim Clark või üldisemalt anarhiasse kalduv insener, kes näitas määratu suurtele hallidele korporatsioonidele üht suurt keskmist näppu. Silicon Valley haudus

välja hulga diplomeeritud veidrikke, kes olid huvitatud rahast ja võimust. Neist inimestest said kõige rohkem imetletud ärimehed maa peal. Ja ometi, organisatsiooni-inimese mõõdupuu järgi olid nad hädavaevalt ühiskonda vastuvõetavad.

Clarki donkihhotlik võimu- ja rahanõudmine algas Silicon Graphicsiga. Koos mitme Stanfordi lõpetanud tudengiga asutatud firma oli üks tervest peotäiest, mis laiendasid arvuti võimalusi ja panid tähtsad inimesed muutma oma arvamust sellest, mida see masin võib osata. Kiip, mille Clark kujundas, Geometry Engine, oli rohkem kui ükski varasem variant võimeline töötlema kolmemõõtmelist graafikat reaalajas ja niimoodi looma arvutiekraanil reaalsuse simulatsiooni. "Jimi loogika oli, et kuna maailm on kolmemõõtmeline, siis peab seda olema ka arvutimaailm," ütles Kurt Akeley, üks Clarki üliõpilasi. "Tema mõtles, et masinaga suhtlemiseks on õige viis see, mismoodi te suhtlete maailmaga." Clarki oli ammu võlunud virtuaalne reaalsus. Geometry Engine tegi võimalikuks arvutiga joonistada ja taasjoonistada tegelikku maailma, see oli ekvivalentne arvutile nägemismeele andmisega. Kui lülitasid sisse Clarki Stanfordi laboriarvuti, nägid realistlikku kolmemõõtmelist pilti. "Arvutigraafika on arvutite jaoks fundamentaalne, nagu seda on nägemine inimesele," kirjutas Clark õpetajaks olles. See mõte, tollal võõras, sai üsna pea tavaliseks.

Hulk inimesi, kes oleksid pidanud nägema Clarki Geometry Engine'i tähtsust, mõtlesid, et see on kasutu mänguasi. Pooled laenukapitalistidest Sand Hill Roadil, kes tegid raha, vähemalt teoorias, finantseerides tulevikku, ei olnud suutnud näha selle potentsiaali. Ka mitte 1970. aastate lõpu määratu suured hallid korporatsioonid. Clark oli pakkunud oma leiutist litsentseerimiseks IBMile, Apollole, Hewlett-Packardile ja DECle. Kõik ütlesid talle ära. Isegi inimesed, kelle töö oleks selle leiutise läbi muutunud teiseks, olid nii aeglased taipama selle tähtsust. Näiteks üks Lockheedi insener külastas Silicon Graphicsit (SGI) varsti pärast firma asutamist. SGI inseneride pakkusid talle näha autot, mida kujutati ja manipuleeriti SGI arvutil kolmemõõtmelises ruumis. "See võib olla hea autode disainimisel," ütles mees Lockheedist, "aga mina disainin lennukeid." Sisuliselt ta ei uskunud seda, mida äsja oli näinud; ta oletas, et Clark ja tema insenerid on mingi nipiga auto pildi arvutisse pannud. Ta ei saanud aru, et Clarki uus firma oli teinud võimalikuks kõike disainida arvutiga. Ja et nüüdsest peale kuni aegade lõpuni disainitakse iga uus Lockheedi lennuk Silicon Graphicsi tehnoloogiaga.

Hollywoodi inimesed olid võimaluste suhtes terasemad ja ei läinud kaua, kui Steven Spielberg ja George Lucas koputasid Clarki uksele ning soovisid olla tema esimesteks klientideks. Silicon Graphicsi tööjaam tegi võimalikuks hulga uusi eriefekte. Vaatemängud, mis 1980. ja 1990. aastatel jooksid üle kino- ja teleekraanide ning hoidsid vaatajaid kinni halbade lugude juures, olid kõik teostatud SGI tehnoloogiaga. Kui kinokülastaja hõõrus silmi ja ütles: "Mida nad järgmiseks välja mõtlevad?", siis oli selle põhjuseks tavaliselt, et SGI oli oma masinaid täiustanud. Keegi ütles kord, et parim tehnoloogia on eristamatu maagiast. Clarki käes Silicon Valleys oli nüüd parim maagiategu.

Parim maagiategu meelitas ligi paljusid parimaid insenere. Valleys juhtus see tihti nii. Valley oli andnud inseneridele koha, kus nad võisid teenida elatist väljaspool määratu suuri halle korporatsioone, mis ootasid neilt konformismi. See meelitas ligi tehnolooge, kes hindasid oma vabadust ja tahtsid põnevat eneseteostust. Igatahes teatud liiki inseneridele kaalus võimalus mängida tuliuue tehnoloogiaga üles riski rikkuda seda tehes oma karjäär. Clark andis neile selle võimaluse.

Laborid, kus paiknes maailma parim tehniline talent - Hewlett-Packard, Bell Labs, Xerox PARC, Stanford, MIT - loovutasid 1980ndate alguses mõned oma parimad ajud Clarki uuele firmale. Nad tulid üle, kuid tulid selsamal lihtsal põhjusel: nad nägid Jim Clarki silikoonkiibi võimalusi. Mitte kõik insenerid ei olnud niisuguse seiklejavaimuga nagu Clark. Mõned neist tahtsid arvatavasti minna tagasi Itta ja lahendada valikvastustega personaliteste, kuni nad lähevad pensionile Sarasotasse või St. Petersburgi. Aga suur osa nutikaid otsisid võimalust näidata, mida nad oskavad. Greg Chesson, noor insener Bell Labsist meenutab 1981. aastal toimunud külaskäiku Clarki Stanfordi laborisse, kus ta nägi Geometry Engine'it töötamas. Ta vaatas arvutiga loodud Snoopy kujutist, mis lennutas oma koerakuuti üle Clarki arvutiekraani - vaatepilt, milles kõigest paar aastat hiljem ei olnud midagi märkimisväärset. 1981. aastal oli see omamoodi ime. Chesson teadis otsemaid, et ta vaatab tulevikku. "Mul polnud mingit küsimust," rääkis ta. "Ma lihtsalt ütlesin: "Tore, nüüd töötan ma siin."

Ei läinud kaua, kui Jim Clarki uus firma mõjus tehnilisele mõttele nagu gravitatsioonijõud. Kui küsisid inimestelt, kes tegelesid Silicon Graphicsiga või kes töötasid Silicon Graphicsis või kes ostsid masinaid Silicon Graphicsist või kes lihtsalt jälgisid Silicon Graphicsit

eemalt, kõik nad ütlesid üht ja sedasama: "See oli nutikaim inseneride grupp, keda ma eladeski olen ühes kohas näinud." Tom Jermoluk meenutab oma esimest kokkupuudet firmaga. See oli kümme aastat enne seda, kui Jermolukist sai Jim Clarki käsul atHome Networksi peadirektor. 1986. aastal oli Jermoluk ärgas kolmekümne ühe aastane insener Hewlett-Packardis. Keegi Silicon Graphicsist helistas talle ja ütles, et ta peaks tulema sinna, lihtsalt vaatama ringi. Ta kohtas Clarki. Paari minuti pärast olid nad vaidluses arvutiga genereeritud kujutiste võimaluste üle. See kestis terve pärastlõuna. "Ma sõna otseses mõttes jäin paugupealt sinna - okei, ma löön kaasa," räägib Jermoluk. "Jim ehitas kõige ägedamat kraami. Oli tahtmine olla juures ja näha, mis juhtub järgmiseks."

Ja järgmiseks juhtub see, mõtles peaaegu igaüks, et Silicon Graphicsist saab suur firma. Saigi. Clark oli leiutanud tehnoloogia, pannud oma karjääri mängu, ja tal oli õigus. Ta oli meelitanud oma firmasse Silicon Valley kõige andekamad insenerid ja nemad omakorda lõid kõige andekamaid arvuteid. Aga kui rühmal oli neil selle tasuks õige vähe ette näidata, hakkas Clark kaebama. Lõviosa õigustest ja võimust olid võtnud teised. Suured tükid Silicon Graphicsist kuulusid finantsistidele ja mänedžeridele ja nemad olid haaranud enda kätte kontrolli direktorite nõukogu üle, samal ajal kui Clarki inseneridele kuulusid pisikesed killukesed ja otsuste tegemist jälgisid nad kaugelt. Muidugi teenisid nad palju paremini, kui nad oleksid teeninud idarannikul. Aga nad ei teeninud nii hästi nagu inimesed, kel polnud tehnoloogia loomisega midagi pistmist.

Ei kulunud kaua aega, kui Ameerika kapitalismi reeglid hakkasid Clarki ülimalt ärritama. Tema arvates oli mäng käivitatud nii, et inimesed, kes tõeliselt midagi tähendasid, said trääsa. Ta uskus oma sügavas sisimas, et inimesed, kes kõige rohkem tähendasid, olid hiilgavad insenerid: peakokad, kes valmistasid uusi retsepte. (Clark oli uue kasvu teoreetik ammu enne, kui Silicon Valley oli uue kasvu teooriast kuulnudki). Vaevalt see arvamus üllatav oli: tema oli üks nendest. Aga see, mida ta oma arvamusega tegi, oli üllatav. Ta toppis selle Silicon Valleyl kõrist alla. Ta jättis Valley mureks hoolitseda ülejäänud maailma eest.

Muidugi, kui kontseptsiooni looja ja insenerid, kes kontseptsiooni teostasid, ei saanud, mida nad olid ära teeninud, sai keegi teine rohkem, kui ta oli ära teeninud. Esimene inimene, kellele Clark osutas, oli mees, kes laenas talle raha uue masina ehitamiseks. Kui Clark asutas end oma esimest firmat looma, ei olnud tal kogemusi

laenukapitalistidega, kes toetasid uusi ettevõtteid. Ta müüs 40 protsenti Silicon Graphicsi aktsiatest 800 000 dollari eest Glenn Muellerile prestiižsest Mayfieldi Fondist. Algselt hoidis Clark 15 protsenti aktsiaid endale - mis näitas, et tema, ta uuendus ja tema võime kaasa tõmmata insenere olid väärt 300 000 dollarit. Talle meeldis see tehing, kui ta seda tegi; kulus aga kuus kuud, et tema meelt muuta. Tema algne panus omaenda ettevõttes muutus peagi hulga väiksemaks, ja ta oli nördinud. Tema toetajad pidid teada saama, mida see tähendab.

Uue riistvara ehitamine maksab palju raha, palju enam, kui Clark arvas. Tema ja ta insenerid kulutasid oma 800 000 dollarit algkapitali vähem kui aastaga ja olid sunnitud taas pöörduma, müts peos, laenukapitalistide poole. Mueller ja teised panid kokku veel 17 miljonit dollarit vastutasuks veel ühe firmaosa eest. 1984. aasta lõpuks olid Clarki insenerid 17 miljonit ära kulutanud ja vajasid veel rohkem raha, seega pidid nad müüma veel rohkem oma osakuid. Selle tulemusena, enne kui nad olid teeninud oma esimese dollari, olid Clark ja ta insenerid suuremalt jaolt omaenese ettevõttest välja tõrjutud. "Ma ei oleks üllatunud, kui kõikidest suurtest edukatest firmadest Silicon Valleys oleks Silicon Graphics teinud kõige vähem miljonäre inseneridest, kes selle asutasid," ütleb Greg Chesson. Mayfieldi Fond teenis lõppkokkuvõttes oma investeeringutest umbes 400 miljonit dollarit.

Clark võttis seda ja peaaegu kõike, mis Silicon Graphicsis juhtus, isiklikult. Iga sammuga sai selgemaks, et SGI on tohutult edukas; ometi leidis Clark end iga sammuga üha enam finantsistide võimuses, neil polnud riskida millegagi peale oma raha. Kuus kuud pärast seda, kui Silicon Graphics sai oma esimese rahasüsti, jõudis Clark siiski arusaamisele, et ta on müünud liiga odavalt. Glenn Mueller oli endale lõiganud magusa tüki. Muellerit peeti kenaks inimeseks - kõik ütlesid nii. Muellerite perekond korraldas igal aastal jõulupeo, kus tahtis osaleda igaüks, kes Silicon Valleys vähegi midagi tähendas. Clark oli teda usaldanud. Ta ei usaldanud laenukapitaliste enam kunagi. Ja ta ei andestanud Muellerile kunagi, et too oli tema teadmatust ära kasutanud. Nõukogu koosolekutel leidis Mueller end sageli Clarki raevu objektina. "Jimi nägu läks punaseks ja ta hakkas karjuma, et Glenn oli petnud teda ja tema insenere," meenutab Dick Kramlich, Silicon Valley laenukapitalist, kes ühines Silicon Graphicsi nõukoguga 1984. aastal. "Glenn lihtsalt istus ja kannatas selle ära."

Tegelikult olid laenukapitalistid lihtsalt esimesel kohal Clarki

nimekirjas, mida Ameerika kapitalismis parandada tuli. Ühel päeval 1984. aasta lõpus, just siis, kui Silicon Graphics valmistus teele saatma oma esimesi masinaid, kutsus Glenn Mueller oma kabinetti kokku koosoleku. Firma asutamisest kuni esimese toodanguni oli kulunud kaks aastat. Uusi arvuteid ei olnud lihtne müüa, vähemalt alul mitte. SGI tarnis kaugelt rohkem arvuteid, kui oli inimesi, kes neid suutsid käsitseda. Odav arvuti maksis seitsekümmend tuhat dollarit. Insener Mark Grossman meenutab "...lõputuid koosolekuid ja debatte selle kohta, kuidas pressida see, mis meil oli, väiksemasse kasti. Põhiliselt ei osanud me välja mõelda, kuidas seda odavaks teha." Aga isegi odav arvuti oli keeruline kasutada, ka neile, kes teadsid, kuidas arvutiga ümber käia. Tagasihoidliku programmeerimisoskusega inimene tundis end mõnikord Silicon Graphicsi arvuti ees üsna samamoodi nagu inimene Lamborghinis kaherealisel sõiduteel.

Tulemuseks oli võitlus üha nutikamaid arvuteid ehitavate inseneride ja neid turustama toodud mänedžeride vahel. Mänedžerid tahtsid, et insenerid teeksid oma toodangu lihtsamaks. Insenerid ütlesid, nagu nende juhtki, et mänedžerid on tobud. "Nad pakkusid välja kraami, mida me ei saanud tarnida," ütleb insener Tom Davis, "ja nad ei saanud aru, mis meil oli. Muidugi, veel viisteist aastat kogemust näitas mulle, et see on normaalne olukord." Kuid sel ajal olid insenerid maruvihased. Mänedžerid käskisid neil teha üht, insenerid tegid hoopis muud, ja ükskõik kuidas see välja kukkus, mõtlesid insenerid, et neil on õigus, kuni mõni tõestas neile, et nad eksivad. "See oli nagu eriliselt võitlushimuline akadeemiline seltskond," meenutab Tom Jermoluk. "Inimesi õhutati üksteise tööd maha tegema. Ja igaühel oli kõige kohta ütlemist."

Glenn Muelleri koosolek oli katse probleem sirgeks rääkida ja muuta Jim Clarki firma stabiilseks, hästi korraldatud püsivaks ettevõtteks. Koosolekul olid Clark, peadirektor Vern Anderson, kes Mueller sõnutsi oli Clarkile vajalik selleks, et Mayfieldi Fond saaks teda varustada kapitaliga, veel paar juhtkonna esindajat ja laenukapitalistid, kes rahastasid ettevõtet. Dick Kramlich Uute Ettevõtete Assotsiatsioonist oli nende seas kõige uuem liige. See oli Kramlichi esimene kokkupuude Clarki korporatiivse kultuuriga ja see oli kõige sõjakam koosolek, mida ta üldse oli näinud. "Inimesed karjusid ja kisasid üksteisest üle kõige tühisemate asjade pärast - isegi mitte tööasjade pärast," meenutab ta. "Ma ootasin kella viieni ja siis tulin tulema. Ütlesin neile, et ma tõesti ei taha kõike seda enam kuulata

ning nad helistagu mulle, kui on oma emotsionaalsed probleemid lahendanud."

Pärast seda koosolekut astus Vern Anderson peadirektori kohalt tagasi. See ei oleks pidanud kedagi üllatama: pärast seda, kui Mueller oli Clarkile öelnud, et laenukapitali saamiseks vajab ta peadirektorit, oli Clark sõna otseses mõttes astunud uksest välja, leidnud Palo Alto tänavalt Andersoni ja küsinud talt, kas ta tahab tööd. ("Ma tegin üsna soodsa kauba," ütleb Anderson.) Clarkil polnud kunagi ambitsiooni firmat ise juhtida, juba siis teadis ta, kui vähe ta selleks sobib. Ta ei kannatanud väikesi samme, pisiasju, üksluisust. Ta mõtles, et nad peaksid võtma ühe inimese, kes tegeleks detailidega, samal ajal kui tema kannab hoolt, et tema armsad insenerid muudkui ehitavad tulevikumasinat. Ta ei osanud päriselt hinnata, kui palju võimu peab ta loovutama, et pisiasjadega tegelev inimene teeks oma tööd hästi. Üsna pea sai ta seda teada. Mueller leidis teise mehe firmat juhtima. Tema nimi oli Ed McCracken, Hewlett-Packardi kõrgesti hinnatud asepresident. Kui Mueller rääkis Clarkile McCrackenist ja seletas, et Clark peab loobuma illusioonist, nagu kontrolliks ta ikka veel Silicon Graphicsit, läks Clark endast välja ja hakkas nutma. "Jimil oli alati tunne, et me ei toimi õigesti," ütles Anderson. "Ta teadis oma südames, et meil on vaja kedagi niisugust nagu Ed."

Arusaamisega, et ta hakkab nautima täit võimu, lahkus Ed McCracken oma soojalt mõnusalt kohalt Hewlett-Packardis ja võttis vastu riskantse koha Silicon Graphicsis. Tema ja Clark koos võetuna olid tõestuseks, et füsiognoomia valik on piiratud. Neid vaadates oleks võinud neid pidada vendadeks - pikad ja blondid, traatraamidega prillid üllatavalt peente joontega näol. Jälgides neid tegevuses võinuks arvata, et nad on pärit erinevatelt planeetidelt. Hewlett-Packard oli Silicon Valleys kõige lähem määratu suurele hallile korporatsioonile ja Ed McCracken oli Valley versioon Organisatsiooni-inimesest. Ta oli välja töötanud ebaloomulikult siira Professionaalse Inimese hääletooni. Kui ta soovis näidata üles tõsidust, tõmbas ta lõua allapoole. Kui ta viis su kõrvale, et paar sõna vahetada, nägi ta välja ja rääkis nii, nagu peaks ta kõnet tuhandepealise kuulajaskonna ees. Et rõhutada oma seisukohti, mis harva olid ilmekad või rõhutamist väärt, pigistas ta pöidla vastu nimetissõrme, otsekui oleks ta just käpse tiibapidi kinni püüdnud. Ta kandis ülikondi. Ta vihkas tülisid. Ta armastas konsensust või vähemalt mõtet sellest.

Paljude asutajaliikmetest inseneride jaoks oli see esimene koge-

mus Tõsise Ameerika Juhiga ja ähmaselt võltside emotsionaalsete poosidega, mis paistavad olevat, teab mis põhjusel, suure organisatsiooni juhile edu saavutamiseks vajalikud. "Ta osutus kohmakaks ja manipuleerivaks," ütleb Mark Grossman. "Tema puhul ei olnud mingit tühja jutumulinat." - "Tal oli veider komme kasutada vestluses vaikust," ütleb Kurt Akeley. "Ed oli üks neid inimesi, kes armastavad kokku panna ankeete, mida teised peavad täitma," ütleb kolmas insener. McCrackenile meeldis tegeleda inimestega kaudselt, läbi vahendajate. Nagu ütleb selle kohta veel üks insener, kes lahkus Stanfordist koos Clarkiga, et asutada Silicon Graphics: "Edil oli kõikide meie probleemide jaoks üks fraas. Ta ütles, et me oleme "üliopositsioonilised". See fraas - "üliopositsioonilised" - jäi inimestele meelde.

1984. aasta lõpus võttis McCracken firma Clarkilt üle, Clark jäi esimeheks, mida iganes see siis ka tähendas. Ta uuris raamatupidamist ja avastas, et firmal oli kõigest seitse miljonit dollarit, ja kulutas raha kiirusega kaks miljonit kuus, mis tähendas, et firmale jäi veel täpselt kolm ja pool kuud tegutseda. Ta heitis ühe pika pilgu võitlushimulistele inseneridele ja nende sõjakatele arvamustele. Ta otsustas, et Jim Clarki korporatiivne kultuur vajas enamat kui peadirektor. See vajas terapeuti.

McCracken palkas firmale psühholoogi. Psühholoog koos neljakümne Silicon Graphicsi töötajaga, kaasa arvatud vaneminsenerid ja nende juht Jim Clark, kadusid kolmeks päevaks ühte kuurorti Valley lähedal. Seal tehti nendega terve pakett psühholoogilisi teste, mis olid ette nähtud selleks, et teha neist paremaid organisatsiooni-inimesi.

Enne lahkumist paluti Clarkil ja tema inseneridel leida kaks inimest, kes täidaks nende kohta psühholoogilise hinnangu ja meiliks need firma psühholoogile, konfidentsiaalselt. Kui nad olid kuurorti kogunenud, täitsid insenerid veel kaks blanketti. Esimene pidi neid klassifitseerima ühte neljast psühholoogilisest tüübist. Need tüübid ütlesid arvatavasti rohkem psühholoogia kohta, mis oli filtreeritud läbi Ameerika ärimõtlemise, kui inseneride kohta. Igal juhul jagasid testid maailma introvertideks ja ekstravertideks, siis parema ajupoole variandiks ja vasaku ajupoole variandiks. Neljale tüübile olid antud järgmised nimed:

introvert + parem ajupool = "toetav"
introvert + vasak ajupool = "analüütiline"
ekstravert + parem ajupool = "promootor"
esktravert + vasak ajupool = "kontrollija"

Sõltuvalt sellest, millises ulatuses inimesel need omadused olid, klassifitseeriti ta kui oma tüübi "tugev" või "nõrk" variant. Ed McCracken oli "nõrk analüütline". Jim Clark oli "tugev kontrollija". (Nagu Clark seda meenutab: "Psühholoog määras ära, et kõik teised juhtkonnas olid passiivselt agressiivsed ja mina olin lihtsalt agressiivne.") Insenerid, keda Clark oli palganud, kogusid üsna samasu-gused hinnangud nagu tema. Kolmekümnest insenerist, kes testi tegid, registreeriti ainult kaks kui "toetavad" ja veel kaks olid "analüütilised". Ülejäänud olid "kontrollijad".

Teine test nõudis Clarki inseneridelt vastamist 250 küsimusele, mis pidid sügavamalt nende psüühikat lahkama. Tulemused laotati pirukakaardile, millel oli kaksteist lõiku. Taas, iga pirukalõik esindas erinevat isiksusetüüpi. Psühholoogil olid ka nende jaoks naljakad väikesed nimed: "humanistlik", "optimistlik", "ebamäärane", ja nõnda edasi. Kui kaart oli täielikult täidetud, jäi üksteist kategooriat tühjaks. Inseneride nimed tuubiti kõik ühteainsasse pirukalõiku. "Üliopositsiooniline" oli selle nimi. (Alles siis said insenerid aru, kust nende uus peadirektor oli oma väljendi saanud.)

Pärast seda lasti igal inseneril seletada oma psühholoogilist profiili. Ja siin lõid lõpuks kired lõkkele: hinnag, et nad olid "üliopositsioonilised", rõõmustas tegelikult paljusid Clarki insenere. *Rõõmustab tänapäevani.* Näiteks Tom Davis, üks seitsmest asutajaliikmest, kes oli järgnenud Clarkile Stanfordist, ütleb: "Nende definitsiooni järgi oli opositsiooniline põhiliselt see, kes enesele kindlaks jäi. Kindlasti on halb iseenesele kindlaks jääda, kui on selge, et sa eksid, aga sel ajal oli see arvatavasti parim inseneridegrupp, keda ma kunagi koos olen näinud, ja igaüks teadis, et neil on peaaegu alati õigus. Minu vaatevinklist olid neil just õiged omadused selleks, et toota suuri asju - neil oli peaaegu alati õigus ja kui sa nendega nõus ei olnud, tuli sul kõvasti vaielda, et nende meelt muuta. Aga kui sul oli õigus, andsid nad pärast vastupunnimist peaaegu alati järele. Kui keegi kinnitab visalt, et 2+2=5, ei anna ma *ilmaski* järele, ükskõik kui halvasti see keegi ennast ka ei tunne. Minu meelest arvas see psühholoog, et peaks andma järele. Teistel erialadel, kus asjad on palju segasemad, on järeleandmine sagedamini vaieldamatult mõistlik tegu."

Psühholoog juhatas kolm järjestikust päeva kestnud drilli nagu AA-koosolekut. Ta palus igal Clarki inseneril tõusta püsti, seletada, kuidas ta sai oma testi tulemused ja ütelda kõigile, kuidas ta plaanib ennast muuta. Teine test, mida ajuloputaja kutsus kogu aeg "instrumendiks", oli taandanud iga inseneri isikuse kolmemõõtmeliseks "kujuks", mis osutus kägardatud ja kokkuvolditud paberitükiks. Üks firma asutajatest võttis oma kuju ja tegi otsa lahti. Ta tõusis püsti ja ütles, et on elanud kogu oma elu selleks, et viia ennast punkti, kus ta võib öelda kellelegi, et ta on idioot ja tal pole kavastustki seda nüüd muuta. Kas keegi tahab selles suhtes vastu vaielda? Teised insenerid avaldasid heakskiitu. Üks teine insener ütles, et ta oli välja nuputanud, kuidas küsimused olid seotud psühholoogilise profiiliga ja tahtis testi uuesti teha, et saada täiuslik tulemus. Psühholoog kinnitas, et niisugust asja nagu täiuslik tulemus pole olemas. "Ta muudkui korrutas ja korrutas, kuidas ei ole olemas õiget vastust," ütleb Rocky Rhodes. "Kuidas see oli lihtsalt meie jaoks, et me üksteist paremini tundma õpiksime. Et polnud halbu inimesi ja halbu kujusid. Et selles polnud mingit hukkamõistu. See oli lihtsalt kuju. Istusid lihtsalt rühma ees väikesel toolil ja hoidsid oma kuju üleval. Ükshaaval. Siis tuleb Greg Chasson ette ja psühholoog peaaegu ahhetab: "Oi, see on täiuslik!"

Üks moodus vaadelda Silicon Graphicsit 1980ndate keskel oleks anda vastus paarile küsimusele. Esimene küsimus on: kui erakordselt tahtejõulisel, suure tehnilise võimekusega inimesel lubatakse luua suur äriorganisatsioon, kuidas hakkab niisugune organisatsioon käituma? 1984. aastaks oli igaühele selge, et see hakkab käituma nagu Jim Clark, mis tähendab, et see ei hakka käituma nii, nagu üks suur edukas Ameerika kompanii on enne käitunud. See on lõtv kogum argumenteerivaid, säravaid, jäärapäiseid insenere, kes võibolla teevad raha, aga võibolla ei tee ka, kuid peaaegu kindlasti ehitavad nad midagi imepärast.

Teine küsimus on: kuidas niisugune koht üldse vanaks saab? Vastus: vaevaliselt.

Pärast neid kolme päeva asus Ed McCracken kiiresti tegema nii, et firma oleks vähem Jim Clarki nägu. Just nõnda läks alati ühega neist Silicon Valley uutest riistvarafirmadest: niipea, kui see muutus paljutõotavaks, lasti põhja selle ebapraktiline asutaja, keda kõik oma sügavas sisimas niikuinii napakaks pidasid, ja sellest sai tavaline mõistlik koht. Glenn Muelleri ja teiste direktorite nõukogusse kuuluvate kapitalistide toetusel tõi McCracken kiht-kihilt sisse inimesi, kes

olid rohkem tema moodi: ebamäärased, ülemuslikud, diplomaatilised, poliitilise mõtlemisega. Need inimesed ei osanud kunagi ehitada tulevikumasinaid, aga nad oskasid müüa olevikumasinaid. Ja seda tegid nad väga hästi. Järgmise kuue aasta jooksul oli Silicon Graphics vast kõige edukam firma Silicon Valleys. Aktsia hind tõusis kolmelt dollarilt enam kui kolmekümnele dollarile. Firma kasvas kahesajalt töötajalt kuue tuhandeni. Iga-aastased tulud paisusid mõnelt miljonilt miljarditesse. Teraapia teraapiaks, firma jäi kõige ihaldatavamaks töökohaks, kui sa olid teatud liiki arvutikauboi, kes tahtis tegelda põneva tehnoloogiaga. Tehnoloogia, mille Clark ja tema andekad insenerid olid leiutanud, osutus olema just see, mille järele maailm janunes.

Samal ajal nügis McCracken Clarki tema enda firmast välja. McCrackeni seisukohast oli Clark lihtsalt metsikult laostav. Ta muudkui rändas mööda kompaniid ringi, keerutas üles igat sorti sekeldusi ja ajas insenerid veel opositsioonilisemaks, kui nad niigi olid. Vaneminsenerid tulid McCrackeni kabinetti ja ütlesid talle, et esimees (Clark) oli veennud neid, et neil on parem Silicon Graphicsist lahkuda ja rajada oma firma, ning McCrackenil tuli veeta tunde, et neid veenda jääma. Kuid ta leidis oma frustratsioonile väljapääsu. Kui McCracken 1985. aastal kompaniisse tuli, oli Glenn Mueller kinnitanud nii temale kui ka Clarkile, et neile makstakse igal aastal ühevõrra. 1989. aasta lõpus helistas McCracken Muellerile, kes nüüd juhatas kompensatsioonikomisjoni, ja nurises selle seaduse üle. Mueller helistas teistele komisjoniliikmetele ja muutis poliitikat. Järgmisel aastal maksti McCrackenile sadu tuhandeid dollareid rohkem kui Clarkile. Varsti pärast seda ei tagatud Clarkile enam ta oma kompaniis aktsiaoptsioone. Ta oli ainus juhatuse liige, kellega niimoodi käituti.

Arvestades seda, mis juhtus hiljem, äratab Ed McCrachen hõlpsasti kaastunnet. Tol ajal oli see raskem. Kui ta oli end laevakaptenina kindlustanud, tegi ta seda, mida tööstuskaptenid on teinud sellest peale, kui nad leiutati. Ta hakkas endast kujundama Tähtsat Isikut. Ta juhatas Ameerika tulevikutööstuse konverentse. Ta mehkeldas USA senaatoritega ja andis tunnistusi Kongressi ees. Ta õhutas 1992. aastal Clintoni kampaaniat kasutama Silicon Graphicsit Clintoni tähtsa majanduspoliitikat puudutava kõne taustana - ainult et ta avastas liiga hilja, et Clark oli dekoreerinud saalid, kust Clinton läbi jalutas, ajakirja Fortune kaanepildiga, mis kujutas Clarki. Kui Clinton oli valitud presidendiks, sai McCrackenist regulaarne külaline Valge

Maja lõunasöökidel. Niisugune suureline käitumine võis mitte istuda Clarki inseneridele, kes süüdistasid teda, et ta ei pööra tähelepanu ettevõttele, kuid sel oli oma eesmärk: see lõi permanentsuse õhkkonna mitte ainult Ed McCrackeni, vaid ka Silicon Graphicsi ümber. McCracken üritas ehitada midagi kestvat.

Selles protsessis olid tähtsad kord ja hierarhia. McCracken tundis end ebamugavalt juba siis, kui tema autoriteeti põgusaltki riivati - see tähendab, et ta elas pidevas ebamugavusseisundis. Insenerid, keda ärgitas Clark, panid tema autoriteedi pidevalt kahtluse alla.

Asja ette läksid vingerpussid. Inseneri arusaam naljast on vingerpuss, võibolla sellepärast, et vingerpuss, erinevalt sõnalisest naljast, tuleb enne praktiliselt ette valmistada. See nõuab, et naljataja ehitaks oma ohvri lõksupüümiseks mingi seadeldise. Silicon Graphicsi insenerid armastasid vingerpusse. Ja armastasid oma esimeest vingerpusside pärast, mida too tegi, eriti nende pärast, mida tehti bossile. Näiteks, Clarki oli rabanud, et tema teismeline tütar ei suutnud meeles pidada McCrackeni nime. Ta ütles aina Ed McMuffin. Niisiis ostis Clark ühel päeval õhukese nimeplaadi, nagu neid juhatuse sektsioonis ustele kinnitati, ja lasi sellele kirjutada ED MCMUFFIN. Ta asendas McCrackeni nimesildi ja jäi tagajärgi ootama. Kolm päeva kõndis uus peadirektor sisse ja välja kabinetist, mille uksel seisis ED MCMUFFIN. Insnerid tulid hiljukesi oma laboritest, et vaadata, kuidas ta seda teeb, ning jooksid naeru kõhistades tagasi töö juurde.

Kõik ootasid seda õndsat hetke, kui inseneride vingerpussi ohver saab aru, mis toimub ja punastab ja naeratab ja kokutab ja ütleb igaühele, kui hea nali see oli. Seda hetke ei tulnudki. Neljandal hommikul oli silt ED MCMUFFIN kadunud. McCracken ei lausunud selle kohta kunagi ühtki sõna. Koos paljude muude tempudega, mida Clark McCrackenile tegi, kopitas see firma ühismälus. Ühel päeval aastaid hiljem, koosolekul, kus olid Clarki insenerid ja McCrackeni mänedžerid, rääkis Clark loo, kuidas McCracken oli kolm päeva McMuffin. McCracken punastas, mänedžerid pidasid naeru. "Oli nii, nagu oleks nalja heidetud diktaatori üle ja keegi ei tohi naerda," ütleb üks inseneridest, kes seal viibis.

Ed McCracken oli Jim Clarki esimene lähim kokkupuude Ameerika professionaalse juhtideklassi ja selle poliitikaga. Sellest sündis Clarki veendumus, et Ameerika ärimaailmas on terve kiht inimesi, kes nimetavad end juhtideks ning on seatud tema plaane nässu ajama. Elu oli ebaõiglane: Jim Clark ei olnud esimene inimene,

kes nõnda tundis. Üllatavam on see, et Clark, kes kasvas üles, nagu ta ise seda sõnastas, "istudes suures pasahunnikus", oli samas nii veendunud, et elu *peaks* olema õiglane. Ta oli selles nii veendunud, et asus asja parandama ja võtma seda, mis õigusega kuulus temale ja ta inseneridele. Muidugi, inimestel läks natuke aega, taipamaks, et uus seadus Silicon Valleys oli see, et Jim Clark sai alati oma tahtmise. Selleks kulus kümme aastat, kui olla täpne.

Silicon Graphicsi kuldsete aastate jooksul, kui McCracken võttis firma üle ja tegi sellest oma, pidas Clark kodusõda. Ta veenis oma insenere, et need peaksid tundma end ebaõiglaselt kohelduna, nagu tema tundis. "Tom (Davis, veel üks insenerist asutajaliige) ja mina läksime Jimiga juttu ajama," meenutab Rocky Rhodes, kes oli lahkunud Stanfordist koos Clarkiga, et luua SGI. "Ja me saime kuulda, missugune pask elu on. Kui me tema kabinetist lahkusime, ütlesime: "Jajah, meid on vist tõesti ebaõiglaselt koheldud. Ma arvan, et meile oleks pidanud maksma miljoneid dollareid rohkem." Enne seda polnud mul aimugi. Ma läksin Silicon Valleysse 500dollarilise kuupalgaga, mida maksis valitsus. Ma olin kakskümmend seitse aastat vana ja olulise arvutioskuseta. Nüüd olid mul aktsiaoptsioonid, mis Jimi sõnutsi maksavad ühel päeval miljon dollarit. Pluss veel suur palk. Enne seda, kui ma kuulsin Jimi käest, et mind on ebaõiglaselt koheldud, olin ma täitsa rahul."

Susimine ei olnud Clarki stiil. Kõike, mida ta ütles oma inseneridele, ütles ta ka otse McCrackenile. Dick Kramlich meenutab üht Clarki ja McCrackeni kohtumist, mille juures viibisid tema ja Glenn Mueller. "Jim kiskus Edi lihtsalt ribadeks. Ta seletas Edile kõike, mis tolle iseloomul viga oli. Jim võib olla tõesti jõhker - üsna ebaõiglaselt. Ja tol päeval ta lihtsalt lammutas Edi tükkideks. Kui ta oli lõpetanud, Ed nuttis. Keegi ei osanud midagi öelda." Clarki sõbrad, kes ei tundnud McCrackenit, hakkasid uskuma, et mehe nimi oli Fucking Ed McCracken. "Fucking Ed McCracken," ütles Clark aina, "võibolla ta aitaski firmat stabiliseerida, aga nüüd ta hävitab seda. Ta ei suuda näha, mis juhtub."

See, mis juhtus, oli personaalarvuti. Kui Clark lõi Silicon Graphicsi, sarnanes arvutimaailm püramiidiga. Tipus olid inimesed nagu tema ja ta insenerid, kes mängisid kiireimate masinatega. Põhjas oli personaalarvuti (PA). PA oli loodud Silicon Valleys kui mänguasi asjaarmastajatele, naljatehnoloogia, mida pilas keegi teadmistega uhkeldaja, kes töötas Jim Clarki juures. Nüüd oli see leidnud endale turu. Moore'i seadus, mis väidab, et arvutivõimsuse hind

langeb poole võrra iga kaheksateistkümne kuu tagant, viitas sellele, et püramiid peaks kokku varisema. PA sai peagi võimeliseks sooritama kõiki Silicon Graphicsi tööjaama funktsioone. Microsoft kontrollis oma operatsioonisüsteemide kaudu personaalarvutite turgu ja nõnda asendas Microsoft Silicon Graphicsi. Microsoft ja Silicon Graphics emiteerisid aktsiaid ühel ja samal aastal, 1986. Silicon Graphics oli võibolla olnud rabavalt edukas, aga Microsoft vallutas maailma. "Te saate näha aega, kui PA suudab teha samasugust graafikat, mida tegid SGI masinad," ütleb Clark. "Ja SGI on küpse. Lõpuks võtab Microsoft tema tegevuse üle."

Arvutivõimsuse langev hind viis arvuti uutele turgudele. Moore'i seadus käis koos ühiskondliku järeldusega: kõrgtehnoloogia ei saa kauaks jääda kõrgtehnoloogiaks. Võisid olla nutikaim insener Valleys ja olid võibolla ehitanud kõige keerulisema arvuti, aga oli ainult aja küsimus, enne kui mõni personaalarvutiga võhik kirjutas programmi, mis lubas tal teha murdosa hinnaga kõike, mida sina said teha. Tehniline edevus ei tasunud ära. Kui tahtsid teha suurt raha ja omandada palju võimu, kultiveerisid rohkem võrdsusele suunatud maailmavaadet.

1980ndate lõpus ja 1990ndate alguses kulutasid tulevikkuinvesteerijate mainega inimesed palju aeg arutades, kuhu trend võib järgmiseks viia. Jim Clark oli üks neist inimestest. Detsembris 1990 astus ta diskussiooni konverentsil, mille teema oli PA väljavaated. Üks arutluse küsimusi oli "Kas personaalarvuti tööd ja personaalset suhtlemist saab kombineerida või jääb see ainult ulmekirjanduseks?" Idee, et inimesed hakkavad suhtlemiseks kasutama oma personaalarvutit, oli 1990. aastal ennekuulmatu. Ent ometi oli see arutamist väärt, sest kui arvuti tõesti pidi saama kommunikatsioonivahendiks, võis see ümber kujundada mitte ainult Valley, vaid terve majanduse. See lülitaks massid mõtlevasse masinasse ja mõtleva masina massidesse. Konverentsil ennustas Jim Clark, et see juhtub siis, kui arvutit on lõbus kasutada. Eelnevad kaks aastat oli ta väitnud, et uus uus asi on arvutimängud, nagu Nintendo. Ta eksis, aga huvitaval viisil. Ta kobas massituru poole. "Jim otsis alati, kuidas tehnoloogiat demokratiseerida," ütleb Dick Kramlich. "Tema mõtles alati, kuidas teha mõni kõrgtehnoloogia kättesaadavaks laiemale avalikkusele. Seda tegi ta Geometry Engine'iga. Tema kiip kärpis reaalajas arvutigraafika hinda miljonitelt dollaritelt kümnetele tuhandetele."

Clark nägi üht lahendust. Silicon Graphics pidi ehitama odava

arvuti, et võistelda personaalarvutiga. Odavad masinad tähendasid massiturgu ja massiturg tähendas suuri rahasummasid. Juba 1987. aastal hakkas ta väitma, talle iseloomulikul ebadiplomaatilisel viisil, et SGI on surmale määratud. "Jim oli võibolla paar aastat ees meist teistest, nähes, mis on tulemas," ütleb Ed McCracken. "Ta nägi probleemi ette ja probleem sai temale *emotsionaalselt* tähtsaks." "Ma ütlesin: Tont võtku, me oleme arust ära," räägib Clark. "Ma olin PA pärast nii mures. Olin järeleandmatu, et peame ehitama odava toote ja et see peab olema midagi, mille hind oleks alla viie tonni." Seda ei juhtunud - suurelt osalt sellepärast, et McCracken ei jaganud Clarki vaateid. Fred Kittler, kes toona oli J. P. Morgani juures analüütik, mäletab külastust Clarki kabinetti SGIs 1990. aasta algul. "Olin seal paari analüütikuga ja tema sammus edasi-tagasi nagu mõni vang oma kongis ja kaebas, kuidas tema juhatus ei lase tal ehitada oma odavat arvutit. Selleks ajaks oli selge, et tal pole reaalset võimu."

Clark mõtles, et Silicon Graphics peab enda "kannibaliseerima". Et tehnoloogiafirma edukas oleks, kinnitas ta, on sel vaja alati otsida enesehävitamisteed. Kui ta seda ei tee, teeb seda keegi teine. "Bisnises on see kõige raskem," ütles ta ikka. "Isegi odava toote loomine on vastukarva, sest odav toode õõnestab kalleid, kasulikumaid tooteid." Edukas firmas on kõigil, peadirektorist kuni viimase töötajani, osalus milleski, mida see firma jooksvalt müüb. Loomulikult ei tule kellelgi pähe hakata otsima moodust, kuidas seda toodet õõnestada. Clark mõtles, et tema teab, kuidas saada oma loova hävitustöö toimivaks jõuks ja oli valmis seda tegema. Ta tahtis, et Silicon Graphics tegutseks samasugusel ennastsööval viisil.

Veel enam, ta tahtis, et Ed McCracken niimoodi tegutseks. Aga Ed McCracken ei olnud mees, kes oleks tulevikust rulliga üle käinud - mida talle vaevalt pahaks panna saab, kuna peadirektorina saanuks ta palju suurema hukkamõistu osaliseks iga riskantse ettevõtmise pärast, mis untsu läheb. Ometi tekitas ta oma firma südames omamoodi vasturääkivuse. Kõik hea, mis Silicon Graphicsis juhtus, juhtus sellepärast, et Clark oli ära aimanud arvutigraafika kommertstuleviku. Firma oli ehitatud täielikult Jim Clarki ettenägelikkuse peale. Aga kui sellest sai suurfirma, ei olnud siin enam ruumi Clarkile ega tema uidudele. Suurfirmal - isegi suurfirmal, mis on nii koormatud nagu Silicon Graphics - on vaja uskuda oma sisemist propagandat: et tema tooted on parimad, et tema tehnoloogia võidab, ja nõnda edasi. Tal on raske hellitada mõtet, et ta on määratud hukkuma.

Kui Clarkile sai selgeks, et ta ei suuda sundida oma firmat uuele teele minema, langes ta taas musta masendusse. Ta oli äsja kolmandat korda abiellunud ja tema uus naine, ajakirjanik Nancy Rutter oli hakanud tema käitumise üle nurisema. Clarkil oli vaja midagi muud, millega oma mässavat vaimu tegevuses hoida. Ta palkas inimesi oma maja renoveerima. Ta ostis mootorratta ja kihutas sellega ringi. Ta avastas mudelhelikopterid. Esmalt tundis ta kohmetust pelgalt võimalusest, et mõni näeb teda - see oli tehnonohikule nii tüüpiline. Aga olid olemas need fantastiliselt keerulised komplektid, millest sai kokku panna kaugjuhtimisega lennumasina. Nõnda ta siis ootas tööpäevadel keskpäevani, kui kõik naabrid olid tööl. Siis võttis ta oma mudeli välja ja lennutas seda.

Peagi oli Clark oma väikestest kopteritest kõrvuni sisse võetud. Ta pani neid kokku garaažis, viis siis välja ja lennutas neid ümbruskonnas. Ta lennutas neid madalalt üle teiste majade. Nancy tuli garaaži ja nägi seda meeter üheksakümnest neljakümne seitsme aasta vanust meest käpuli maas, tükkhaaval kokku panemas mänguasja, mis on mõeldud väikestele poistele - vähemalt alguses sarnanesid need kopterid lasteleludele. Clark alustas väikestest mudelitest; kui ta sellest asjast maigu suhu sai, läks ta üle suurematele, elulisematele masinatele. Suuremad masinad keerutasid eesõues üles suuri tolmupilvi, sestap ehitas ta loomulikult oma sissesõiduteele maandumisplatsi. Seal ta seisis tundide kaupa keset tööpäeva, sooritades nende hiiglaslike mänguhelikopteritega lendutõuse ja maandumisi.

Mõned töölised, keda ta oli sinna toonud ujumisbasseini teise kohta viima või küngast ehitama, tegid ühel päeval vea ja parkisid oma autod maandumisplatsi lähedale. Clark läks nende juurde ja ütles neile, pisut kohmetul toonil, et nad võibolla tahavad autod edasi nihutada, sest ta kavatseb oma helikoptereid lennutada. Töölised naersid ja läksid oma toimetusi tegema. Clark haaras oma suurima helikopteri juhtkangid ja saatis ta üles, üles, üles ümbruskonna kohale. Ja siis läks midagi väha hullusti. Kui ta juhtis seda alla maandumisplatsi poole, lakkasid juhtkangid töötamast ja selle asemel et liuelda tagurpidi ja alla, tuli helikopter suminal otse tema pea suunas. Clark viskas kaugjuhtimispuldi käest ja kummardus just õigel ajal. Helikopter vihises jubeda popsumisega piki töömeeste autode külgi ning lõi uksed mõlki ja kooris värvi maha.

Oli selge, et ta ei saanud veeta kogu oma aega mänguhelikoptereid lennutades. Ta kirjutas töölistele kahju katteks tšeki ja võttis käsile arvutiprogrammid.

5

Disorganiseeritud mees

Kui ma küsisin Kittu Kollurilt, mida ta arvab oma esimesest kohtumisest Jim Clarkiga, mõtles ta ja ütles siis: "Niisiis..." See ei olnud ebatavaline. Kui arvutiprogrameerija vastab mingile küsimusele, siis alustab ta tihti sõnaga "niisiis".

"Miks teie Silicon Valleysse tulite?"

"Niisiis... Ma olen sellest väikesest Iowa linnast..."

"Niisiis" on käibel arvutirahva seas just samamoodi kui "nagu" on käibel keskkoolitüdrukute hulgas. See on kõige märgatavam parasiitsõna, mille on loonud insenerivaim. Silicon Valley insenerid, kellele inglise keel on teine või isegi kolmas keel, võtavad selle niisama kergesti omaks nagu seda emakeelena rääkijad. Keegi ei tea, miks. Mõned ütlevad, et "niisiis" laseb muidu loogikata sündmusel, inimestevahelisel vestlusel, paista loogilisemana. Lõppude lõpuks, "niisiis" annab teada, et vastus tuleneb otseselt küsimusest. Teised väidavad, et "niisiis" annab inimesele aega mõtlemiseks.

"Niisiis," ütles Kittu Kolluri, kes õppis inglise keelt kõnelema seal, kus ta õppis programmeerima arvuteid - Hyderabadis, Indias. "Jim Clark marsib Silicon Graphicsis meie kabinetti. See on 1990. aastal. Ma olen äsja firmas tööle asunud. Ja ma mõtlen: See ei saa võimalik olla! SGI esimees on just meie kabinetti sisse astunud! Tuli otse minu töökoha juurde! Seisab Pavani kõrval! (Pavan on indialane Pavan Nigam, kelle Kittu palkas Silicon Graphicsisse tööle). Jim Clark ei lausunud midagi, ta lihtsalt vaatas meid. Viimaks pöördub ta Pavani poole ja ütleb: "Pavan, me peame siia rohkem indialasi tooma." Ma olin kohkunud. Ma mõtlen: Kalifornias ei saa niisugust asja öelda!

See peab olema seaduse vastu!"

Siis küsis Clark näha, mille kallal India insenerid töötavad. Pavan ja Kittu näitasid talle. Silicon Graphicsil oli ikka veel probleeme oma masinate kasutamise lihtsustamisega Clark võis neid juhatada.

Otsides midagi, millega end tegevuses hoida, oli ta kodus asunud programmeerima Silicon Graphicsi tööjaamaga. Ta koges mõneti samasugust pahameelt kui SGI kliendidki ja ihkas mida tahes, mis teeks talle töökindlate programmide kirjutamise lihtsamaks. Sestap oligi ta, nagu tuli välja, külastanud Pavanit ja Kittut. Clark oli hariduselt füüsik. Kui ta asus taas arvutiprogrammeerimise juurde, kirjutas ta oma koodid füüsika ja matemaatika keeles. Silicon Graphicsi arvutite jaoks oli programmeerijal vaja need panna arvuti keelde. Näiteks, kui oli mingis programmis vaja tõsta mingi arv ruutu (x^2), tuli kirjutada see x**2. "Jim rääkis saksa keeles, ja masin tundis ainult hispaania keelt," ütles Pavan Nigam, "seepärast oli vaja ekstra mõttetööd, et pöörata Jimi saksa keel hispaania keelde. See ajas Jimi hulluks, tema mõtles, et masin peaks pagana hästi tundma saksa keelt, kuna saksa keel oli fundamentaalsete tõdede keel! Et tema oli esimees, ütlesime meie: "Hea mõte, Jim! Hea mõte, Jim!" - ja siis rääkisime tootearendatajatega ja nemad ütlesid: "Miks pagana päralt te seda teha tahate? See on asi number 300 kõikide nende asjade nimekirjas, mida meil on kohe vaja teha."

Clark muutis noored indialased oma isiklikeks tarkvaraõpetajateks. Noored hindud olid meelitatud ja mõjutatud. Kaks minutit Clarkiga, ja noored võlurid langesid alati tema lummusse, nii nagu paljud insenerid enne neid. Nad tundsid, et Clark mõistis nende väärtust nii nagu mitte ükski teine tähtis isik. "Jim Clark ei ole nagu need tühikargajad, kes alustavad firmasid," ütles Kittu. "Ta ei ole mingi direktor, kes ei tea, millest räägib. Kui ta esimest korda riistu nägi, teadis ta täpselt, mida need tähendavad. Ta teadis, et meil on midagi tulemas." Aga läks mitu kuud, enne kui Kittu avastas, miks Clark oli hakanud tegelema programmeerimisega, mis nii tähtsa mehe puhul tundus kummaline tegevus. Siis ühel päeval helises Kittu telefon. Ta võttis toru ja naishääl teises otsas ütles talle, et helistab Jim Clark. Kittu tundis kummalist ärevust. Ta kujutles Clarki istumas oma uhke laua taga uhkes kabinetis, mis oli kõige uhkemas majas Silicon Graphicsi kümnete ühetaoliste tellismajade seas. Tuli pikk paus ja siis kostis Clarki hääl, kauge ja ragisev. Tundus, nagu oleks ta kusagil Mongoolias.

"Kittu," ütles Clark, "mul on viga, mille põhjust ma ei suuda leida."

Ta kirjeldas oma probleemi. Kittu vaevalt kuulis teda, ta kostis nii kaugelt.

"Jim," küsis ta, "kus pagana kohas sa oled?"

Pikk paus. Veel rohkem liiniraginaid. Siis Clarki sügav hääl: "Ma pole kindel."

"Mida see tähendab, sa pole kindel?" küsis Kittu.

Närviline naer. "Kusagil Uus-Meremaa rannavetes."

"Jim, mida sa teed Uus-Meremaa rannavetes?"

"Ma olen oma paadis." Clark oli ostnud pruugitud purjeka. Purjekas oli varustatud personaalarvutiga, mille Clark üle parda saatis, põhimõtte pärast. Asemele installeeris ta Silicon Graphicsi tööjaama.

"Jim, mida sa programmeerid seal jumalast mahajäetud paigas?"

Uus närviline naer. "Ma programmeerin laeva."

Nõnda sai Kittu esimest korda aimu, Pavan samuti, et Jim Clarkiga ei ole kõik korras. Peagi taipas Kittu, et Jim helistas talle igalt poolt, välja arvatud tema uhke kabinet tema uhkes majas Silicon Graphicsis. Tööle Clark enam ei tulnud. Ta kirjutas kogu aja navigatsiooniprogrammi purjekale, mille ta oli äsja ostnud. Ta tegi seda, ütles ta neile ükskord, sest tal oli kõrgtehnoloogia tuleviku kohta ideid, mida keegi ei kuulanud. Purjeka õpetamine iseenast juhtima viis ta mõtted kõrvale asjaolust, et maakera pidid pärima teised ja mitte tema. Oma purjekal võis ta mõelda, kuidas pärida maakera selle hetkepärijatelt tagasi. Ligi üheksa kuud helistas Clark regulaarselt Kittule ja Pavanile ja kiusas neid tarkvaraga. Siis jäi ta vakka.

Umbes sel ajal - 1990. aasta lõpus, 1991. alguses - ütlesid ustava sekretäri pakitud pappkastid tema külalistetoas, võttis tema elu uue ootamatu pöörde. Kui Clark oma kodu lähedal Athertonis kurvi võttis, libises tema mootorratas tema alt pikali. See purustas ta jala vastu sillutist ja viis ta kuueks nädalaks voodisse. Siin oli tal järjekordne põhjus Ed McCrackeni peale vihastada. Kui McCracken oleks teinud, mida Clark käskis, ei oleks tema, Clark, olnud sunnitud end keset nädalat lõbustama mootorratasõiduga märgadel linnatänavatel. Voodis, kus tal polnud midagi paremat teha kui oodata jala paranemist ja kiruda McCrackenit, kirjutas ta ühe paberi. See võttis kokku tema mõttetegevuse viimaste aastate jooksul, kui ta kobas, otsides lahendust sellele, mis tema nägemuse järgi oli Silicon Graphicsi vältimatu hukk. Tal oli firma tuleviku suhtes õigus. Microsoft valitses oma operatsioonisüsteemi kaudu juba personaalarvutit. Ühel päeval pidi Microsoft allutama arvutitööstuse seal, kus Silicon Graphics

oma raha tegi. Microsoft oli selgesti tunda andnud, et ainus viis säilitada oma tööjaam Valley elus oli luua monopol. Kui sa lõid monopoli, olid sa vähemalt osaliselt väljas tavalisest kiirest tekkimise ja kadumise tsüklist. Arvutiasjanduses võttis monopol teemaksukioski vormi. Bill Gatesil oli oma maksukiosk, personaalarvuti operatsioonisüsteem. Jim Clark tahtis oma teemaksukioskit. 1991. aastal kasutasid inimesed, kel oli arvuti töölaual, neid peamiselt finantsanalüüsiks ja tekstitöötluseks, aga see pidi kindla peale muutuma, kui arvutimälu hind langes. Kuid hetkel oli personaalarvuti suutlikkus kaugel teleri omast. Umbes 95 protsendil Ameerika majapidamistest oli vähemalt üks teler, ainult ühel kümnest arvuti. Jim Clarkile paistis see tohutu võimalusena: muuta teler arvutiks. Ta lõpetas oma kirjatöö voodis ja andis sellele nimeks "Telearvuti".

Tehniliselt oli telearvuti teostatav. USAl oli ahvatlevalt uus infrastruktuur, kuhu võis niisuguse seade lülitada. Eelmisel aastakümnel oli kaabeltelevisioonitööstus vedanud kaableid 75% Ameerika kodudest ja need kaablid võisid kanda infot telearvutisse ja sealt välja. Küsimus oli: kas on võimalik telearvutit teha odavalt ja veenda tavainimest seda ostma? Arvutil oli tähtis omadus, mis televisioonil puudus: see võis vaatajat interaktiviseerida. Sellele sai ütelda, mida sa tahad, ning see võis selle sulle välja otsida. Selle kaudu võis oste sooritada. Selle kaudu sai saata kiirteateid ja saada vastuseid. Võis tellida kohalikke uudiseid mis tahes paigast maailmas. Võis tellida iga filmi, mida tahtsid ja millal tahtsid ja selle peatada, kui läksid tualetti. Arvuti võis olla kogu informatsiooni koju ja sealt välja juhtijaks.

Vaevalt see üldpõhimõte Clarkilt pärit oli. Juba 1970. aastate lõpus oli Time Warneri korporatiivne esivanem Warner-Amex loonud Columbuses, Ohios piloodi interaktiivse teleri jaoks, selle nimi oli Qube ja see pidi laskma kaabeltelevisiooni vaatajatel saata kaugjuhtimispuldi kaudu sõnumeid televõrkudele ning nõuda programme, mida nad tahtsid näha. Kuid aparaat ei töötanud kuigi hästi ja selle ehitamine maksis varanduse. Kompanii kulutas 30 miljonit dollarit, üritades seda ehitada, ning loobus siis. Siis tuli idee, nimega Videotext, see küpses otsivate inimeste käes Briti postiteeninduses, samuti 1970ndatel. See oli must karp telefoniliini ja teleri vahel ning võimaldas inimestel BBC vaatamise ajal saata üksteisele sõnumeid. Ka seda ei tahtnud keegi. Mõned aastad hiljem ühendasid AT&T ja Knight Ridder oma jõud, et igal hommikul massidele ajaleht nende teleriekraanidele edastada. Massid haigutasid ja läksid tagasi voodisse. Igal juhtumil oli vähemalt üks osa probleemist see, et traadid, mis keskmisesse kodusse sisenesid ja sealt väljusid, ei olnud suutelised andmeid piisava kiirusega edastama. Traadid tulid toime trükitekstiga, mis nõudis märksa vähem "realaiust", kuid ei suutnud saata liikuvaid pilte. Liikuvad pildid sisaldasid palju digitaalandmeid ja nõudsid seega arvutivõimsust. Mis sellest.

Inseneriprobleem oli nii huvitav, et näis ebaviisakana seda rikkuda küsimusega, kes ikkagi tahab lugeda oma teleriekraanil teksti.

Masside maitse rabav ignorantsus oli kõrgtehnoloogias üldine probleem. Kui üks hiilgav insener mõtles välja mingi toote, kippus ta ehitama niisugust asja, mida vaid teine hiilgav insener oskas hinnata. Oli tüüpiline, et ta ülehindas keskmise inimese valmisolekut õppida kasutama mõnd uut masinat ning alahindas selle masina ehitamise maksumust. Kui lehitseda arvuti ajalugu, võib just selle kohta leida hulga veidraid näiteid. San Josest põhja pool asuva arvutimuuseumi taga laos, näiteks, seisab kiiskavpunane neli jalga kõrge arvuti, mille ehitas Honeywell 1960ndate keskel. Selle nimi oli Köögiarvuti. Organisatsiooni-inimese naine pidanuks programmeerima sellesse oma retseptid. "Kui ta ainult oskaks teha süüa niisama hästi kui Honeywell kompuuterdada," ütles reklaam Neiman Marcuse kataloogis. Arvuti põhines kaheldaval eeldusel, et iga Ameerika koduperenaine a) tahab oma kööki massiivset arvutit ja b) teab, kuidas seda kasutada. Neiman Marcusel ei õnnestunud ära müüa ainsatki eksemplari.

Idee, millest Clark kinni hakkas, kuigi lühikeseks ajaks, oli, et arvutist saab majapidamise kõige tähtsam aparaat. Informatsioonimasin oli üks termineid, mida ta toona seda kirjeldades kasutas. Firma, kes ehitaks esimese informatsioonimasina, istuks keset kogu inimkommunikatsiooni, see oleks informatsiooni McDonalds. See võiks etendada televisiooniga sama rolli, mida Microsoft etendas personaalarvutiga. "Telearvuti oli otsene tulemus frustratsioonist, mida ma tundsin, jälgides, kuidas Silicon Graphicsi turuosa personaalarvutite omast pidevalt maha jääb," ütleb Clark. "Ma üritasin anda Microsoftile lööki allapoole vööd - pugeda nende monopoli alla ja võtta see ära." Telearvuti oleks kõige imeväärsem maksukiosk, mis kunagi ehitatud. Aga enne kui see juhtus, vajas vastust küsimus: miks peaksid inimesed tormama telearvutit ostma? Mida telearvuti teeks, et inimesed ilma selleta elada ei saaks?

Clarkil ei olnud suurt lootust, et ameeriklased tahavad, et nende arvutid neid hariksid. Ta eeldas, et nad tahavad arvuteid, mis män-

givad Nintendot ja juhivad muud moodi mõtted kõrvale nende eksistentsi vaesuselt. Viimaks jõudis ta vastuseni, et inimesed tahavad vaadata filme, mis neile meeldivad, ja siis, kui neile meeldib. Telearvuti võiks olla palju muud, aga esmase hooga oleks see virtuaalne videomagnetofon.

Muidugi ei tahtnud Ed McCracken teha tegemist virtuaalse videomakiga, vähemalt alguses mitte. See oli üksnes järjekordne udune idee tema udutajalt esimehelt, kes ei tahtnud kuidagi lasta temal üksinda firmat juhtida. Nõnda siis leidis Clark uue väljundi, meedia. Kui ta oli mootorrattaõnnetusest paranenud, jagas ta oma mõtteid vabalt ajakirjanikega. "Mul pole võibolla mingit võimu Silicon Graphicsis," ütleb ta, "kuid nemad seda ei teadnud. Mind nimetati ikka veel esimeheks. Ja enamik ajakirjanikke arvab, et suure firma esimees on tähtis isik." Ta teadis suurepäraselt, et McCracken taunis tema suhtlemist ajakirjandusega. Aga avalikkuse tähelepanul oli omaette imeline genereeriv võim: mida rohkem ta oma telearvutist rääkis, seda rohkem tahtsid inimesed sellest kuulda. Peaaegu nagu oleks ta telearvutist rääkides selle reaalsuseks teinud.

"Ma läksin välja ja jahusin sellest reporteritele," meenutab ta, "ja nemad trükkisid kõik ära! Ja inimesed SGI sees hakkasid sellest rääkima. Ja mina mõtlesin: "Kuradile Ed McCracken. Ma võin öelda, mida ma tahan. Ja jumala eest, kui ma lähen ja räägin sellest piisavalt palju, ei jää Edile teist teed, kui see ära ehitada"."

Clarki arvamused said oma lõpliku avaliku vormi 1992. aastal, igaaastasel arvutigraafikatööstuse kaubandusüritusel, mille nimi oli Siggraph. Clark esitas kõnena kirjatüki, mille ta oli kirjutanud pärast oma avariid voodis lebades. See kirjeldas "tarbijaarvutit". Clark oletas, et selle võib ehitada "kahe-kolme aasta pärast". Ta seletas, et kuigi 1992. aastal teeb arvutimälu sellise seadme masstootmise jaoks liiga kulukaks, on arvutimälu 1995. aastal hoopis teine asi. Ta visandas põhilised tehnoloogiad - digitaalaudio, digitaalvideo, edastamise-vastuvõtmise, eraldusvõime - mis kõik olid ühel või teisel viisil olemas. Aga ta käsitles asjade tehnilist külge üksnes visandlikult. Peamiselt oli tema kirjutis poliitiline propaganda, mis oli sihitud McCrackeni vastu. Silicon Valleys võttis see propaganda futuroloogia vormi. "Järgmise nelja kuni viie aasta pärast," ütles Clark oma kuulajatele, leiavad aset pretsedenditud muutused arvuti-, telekommunikatsioonide ja televisoonitööstuses, kui multimeedia tehnoloogia astub telearvuti kaudu vaataja koju... Praegune telefonisüsteemi "kohalik võrgusilmus" ja televisoooni "kaabelfrantsiis"

muutuvad üheks multimeedia serverisilmuseks. Iga severisilmus esindab kümneid tuhandeid kliente, kes kõik kasutavad telearvutit. Selles silmuses on ülikiirusega arvutisüsteemid, mis pakuvad nõudmisel audio- ja filmimaterjale, virtuaalreaalsuse mänge, digitaalvormis päevalehti ning ajakirju, raamatukogusid, entsüklopeediaid ja interaktiivseid raamatuid. Aja jooksul saab kogu meedia kättesaadavaks dünaamilises vormis.

Ta eksis kõiges, vähemalt oma ajastusega. Ta tormas piki pimedat tunnelit, mis viis otse vastu telliskiviseina. Aga ta vähemalt jooksis.

Clarki kirjutis äratas rohkesti tähelepanu igal pool peale Silicon Graphicsi juhatusetoa. Pappkast Clarki külalistetoas sisaldab terve kuhja fännide kirju ja tema vastuseid. Näiteks, 4. augustil 1992 vastas ta Lance Glasseri kirjale USA kaitseministeeriumi. Kirja autor oli Clarkiga ühel meelel ja tahtis teada, miks ta siis oma uut masinat ei ehita. "Silicon Graphicsi juhatus peab digitaal-TV poole püüdlemist tühjaks ajaraiskamiseks," kirjutas Clark. "Mina olen käivitav jõud, aga... jäetud omapead, SGI ei tegele sellega vähemalt neli-viis aastat... Ma usun, et lahendus on uue firma asutamises."

Märksa tähtsam kiri tuli Jim Chiddixilt. Chiddix oli Time Warner Cable'i peatehnoloog. Chiddix oli kuulnud Clarki juttu ja ütles, et Time Warner jagab tema huvi telearvuti vastu. Ta nõustus Clarkiga, et nüüd viimaks on maailm valmis uut masinat vastu võtma. Time Warner oli just otsustanud kiskuda välja kõik oma vaskkaablid ja asendada need fiiberoptilistega, mis edastavad andmeid palju tõhusamalt. Teiste sõnadega, telearvuti jaoks asutatakse infrastruktuur, mis hakkab kandma liikuvaid kujutisi. Veel enamgi, Time Warner oli valmis maksma kellelegi, kes ehitaks telearvuti. Chiddix arvas, et Clark on selleks just õige mees.

Mida sügavamale sellesse probleemi Chiddix kaevus, seda kindlam ta oli, et Clark on selle töö jaoks ainus mees. Või vähemalt firma, mille Clark oli asutanud, oli selle töö jaoks ainus firma. 1992. aasta lõpupoole käis Chiddix läbi kompaniid, mis mõeldavasti võinuksid ehitada musta kasti, mida ta vajas. Microsoft, Oracle, Sun Microsystems, Silicon Graphics. Seal leidusid tehnoloogia suurimad egod ja säravaimad ajud. Nad pakkusid ennast Chiddixile nii kuidas said, ent ometi lahkus Chiddix väga selge arvamusega: insenerid, keda Jim Clark oli kokku toonud, olid klass omaette. "Oli selge, et Clarki endal firmas võimu ei olnud," ütleb Chiddix. "Aga selge oli ka see, et kui keegi suudab ehitada interaktiivse teleri, siis on see Silicon Graphics. Iga mees kõikides neis kompaniides oli tark. Aga SGI

insenerid, nemad olid tõelised kauboid."

Oktoobris 1992 pakkus Clark viimaks oma telearvutit Silicon Graphicsi direktorite nõukogule. Ta alustas slaidiga, kus küsiti: "Kuidas me saame olla meelelahutusarvutites sama, mis Microsoft on tootvates arvutites?" Ta visandas oma nägemuse turust, mis tema arvates võis olla 10 miljardit dollarit aastas. Ta arutas potentsiaalsete võistlejate - Sun Microsystems, IBM, DEC - üle. Ja siis viskas ta välja omamoodi sööda: selle asemel, et toota telearvutit SGI-s, soovitas ta, et SGI peaks finantseerima selleks uut firmat. Vastutasuks raha ja tehnilise toetuse eest oleks SGI-le garanteeritud suur aktsiaosalus uues ettevõttes, mida juhiks Clark. Ei enam seda pagana Ed McCrackenit. Clark nimetas oma uue firma Entertainment Computer Companyks (Meelelahutusarvutite kompaniiks). Õrrituseks mainis ta, et ehitamise eest oli valmis maksma Time Warner.

Clarki presentatsioonist SGI nõukogu ees ei läinud kaua mööda, kui Pavan kutsuti Tom Jermoluki ehk T.J. juurde. T.J. oli olnud võimeline võitma Clarki sõpruse, minemata seejuures tülli Ed McCrackeniga. Kui McCracken oli ära, mängimas korporatiivset riigimeest, juhtis firmat T.J. ja tema kaudu rakendas Clark SGI-le seda mõju, mis tal veel oli. "Kui mulle helistati, et T.J. tahab minuga kohtuda, mõtlesin, et ta tahab nuriseda vigade üle meie tarkvaras. Seepärast võtsin kaasa nimekirja vigadest ja sellest, mida me kavatseme nende vastu teha." Ent T. J. oli Pavanile hoopis üks pakkumine. "Kuidas sulle meeldiks ehitada maailma esimest interaktiivset telerit?" küsis ta ja seletas, et Ed McCracken oli ühinenud Jim Clarki mõtlemisviisiga, kuid talle ei meeldinud mõte Clarki oma firmast. Time Warner oli valmis maksma SGI-le 30 miljonit dollarit, et ehitataks riistapuu, mida see nimetas interaktiivseks televisiooniks (ITV). Ja mida iganes SGI ehitaks, installeeritakse see nelja tuhandesse Orlando kodusse, mida Time Warner Floridas selleks puhuks juhtmetega varustab. Ja Jim Clarki soovitusel tahtis see 34-aastast Pavan Nigamit projektijuhiks.

Sel minutil, kui Time Warner oli teatavaks teinud, et oli valinud Silicon Graphicsi, tormas tegevusse iga suurfirma, millel oli vähegi tegemist informatsiooni või meelelahutusega, ning palkas oma insenerid endale telearvutit ehitama. "Oli hullumeelne madin," meenutab Chiddix. AT&T ja Viacom teatasid, et nemad ehitavad oma interaktiivse televisiooni pilooti Californias, Castro Valleys. TCI ja Microsoft kuulutasid, et nende piloot on Seattle'is. Telefonifirma US West, arvutifirma DEC ja arvutianimatsioonifirma 3DO teatasid

oma Omaha projektist Nebraskas. Oracle teatas ebamääraselt oma kavatsustest asjaga tegelda. Kui see kõik kokku pandi, osutas see tuhandetele inimestele ja sadadele miljonitele dollaritele. Telearvuti oli esimene suur samm uues suunas. Väga suured firmad ja suur hulk tähtsaid investoreid olid intelligentse kodumasina ideest haaratud. Nad uskusid Clarki nägemust, et inimesed hakkavad oma televiisori kaudu ostma, suhtlema ja ennast lõbustama.

Ed McCrackenil kulus kolm päeva, et teha telearvutist oma idee, ja sama kiiresti sai Orlando projekt kohaks, kus Silicon Graphicsis töötada. Õige pea külastasid SGI kabinette Michael Douglas ja Arnold Schwarzenegger, et kuulda tehnoloogiast, mis pidi muutma nende tegevust. Time Warneri asedirektor Gerald Levin veeres Silicon Graphicsi peaukse ette kõige pikemas limusiinis, mida keegi eales näinud. Rabelemine projektis osalemise nimel läks nii ägedaks, et McCracken saatis laiali meili, milles hoiatati insenere üksteise karjääri saboteerimise eest. Sama ajal andis ta Pavan Nigamile teada, et sellel projektil on firma tuleviku jaoks kriitiline tähendus. "Kuluta, mida sul on vaja kulutada, asi peab töötama, nõnda ütles Ed," meenutab Pavan. "Ühtäkki mõtles igaüks, et ITV on firma tulevik. Me kõik mõtlesime, et see on järgmine suur asi." Pavan uskus, et "tuhat inimest ei ehita midagi; kui on vaja ehitada midagi tõeliselt keerulist tõesti kiiresti, siis palgatakse viiskümmend kõige nutikamat meest, keda võib leida." Ja just seda ta tegigi. Ta alustas Kittu Kolluri palkamisest. Telearvuti oli usaldatud Clarki eraõpetajate kätte.

Inseneride jaoks oli telearvuti peamine võlu tema keerukuses. See oli iseendast pahaendeline märk. Tehnoloogias kehtib kena seadus, et mida köitvam on üks masin intellektuaalselt, seda vähem tõenäone on, et keegi selle eest maksma hakkab. Polnud lihtne panna kokku süsteemi nõnda, et paksuke, kes lesib sohval, õllekruus käes, ei tarvitsenud enam sõita Blockbusterisse filmi vaatama. Iga paksuke nõudis oma video-voogu ja iga üksik video-voog koosnes tohutust hulgast andmetest. Arvutil oli vaja töödelda informatsiooni kiiremini, kui seda kunagi varem oli tehtud. "Orlando projektist sai kõige agressiivsem superarvuti projekt, mis kunagi maailma ajaloos kokku on pandud," ütleb Jim Barton, üks vaneminsenere selle töö juures. "Puht inseneriteadmiste väljakutsena," ütleb teine projektiinsener Marco Framba, "oli see raskem kui ükski teine, millest ma kuulnud olin." Jim Chiddix Time Warnerist ütleb: " See nõudis rohkem arvutikoodi ridu, kui oli vaja inimese Kuule saatmiseks."

Pavanile ja Kittule öeldi, et neil on oma masina ehitamiseks aega

kaheksateist kuud. Nemad ütlesid, et selleks läheb kakskümmend neli. Tegelikult läks kakskümmend kolm. 12. detsembril 1994 kogunes ajakirjandus Orlandosse demonstratsioonile. Teised firmad olid kulutanud rohkem raha ja palganud rohkem insenere, aga ühelgi neist ei olnud toimivat süsteemi. Time Warneri Gerald Levin istus laval koos Ed McCrackeni ja veel paari pintsaklipslasega. Nende kohalolek oli omamoodi kindlustuseks, et tehnoloogia liigub kindlal ja ettearvataval moel, nii nagu pintsaklipslased käsivad sel liikuda. "Mitte kunagi telekommunikatsiooni ajaloos," ütles Levin, "ei ole disainitud ja arendatud niivõrd keerulist meediumi ja tuldud sellega avalikkuse ette nii kontsentreeritud ajalõigus." Siis võttis ta kätte juhtimispuldi ja vajutas nupule ja... see töötas. ("Nagu muinasjutt," ütles Pavan.) Inseneridele said osaks kestvad kiiduavaldused. Levin lõikas läbi lindi ja teatas, et Time Warner kavatseb kulutada viis miljardit dollarit, et seda fantastilist uut tehnoloogiat levitada. Ühel päeval elavad kõik ameeriklased oma elu teleri kaudu veelgi rohkem, kui nad seda juba praegu teevad. Uus tehnoloogia muudab inimeste ostmis-, hääletamis-, armastamis- ja tööviise.

Levini järel võttis sõna Ed McCracken. Kordagi nimetamata Jim Clarki, seletas ta publikule, kuidas tema meeskond Silicon Graphicsis on nüüd valmis juhtima tulevikku.

Pavan Nigam ja Kittu Kolluri, kes istusid rahva hulgas, vaatasid üles ja teadsid, et see pole tõsi. Nad olid kulutanud viimased kaheksateist kuud, saavutamaks sajandi üht suurimat insenerimõtte võitu, ja neil polnud näidata midagi muud kui mustad kastid, mis maksid viis tuhat dollarit tükk. Vähesed maksaksid niisugust raha tehnoloogia eest ja osalt sõltus tehnoloogia väärtus inimeste hulgast, kellel see olemas oli. Videomagnetofon väärtus ei muutunud sellest, kas ta oli ühe inimese omanduses või saja miljoni käes. Aga interaktiivne televisioon nõudis oma publikut. "ITV oli üks suur akadeemiline näpuharjutus," ütleb Kittu. "Me lahendasime probleemi, mis ei olnud paljudele inimestele sugugi nii tähtis. Ma ei ole kohutavalt uhke selle üle, mida me tegime. Me astusime välja, et maailma muuta. Kas me muutsime maailma? Keda kuraditki."

Oli veel teine halb märk - ent kui halb just, seda täielikult ei taibatud. Jim Clark oli kadunud. Ta oli lahkunud firmast, mille ta ise lõi, ja ütelnud, et asutab uue. "Oli hea, et Jim lahkus," üleb Ed McCracken, ja see oli pehmelt öeldud. "Ükski suur firma ei suuda anda ulualust säärasele finantsambitsioonile." Clarki advokaat oli talle soovitanud jätta kuueks kuuks McCrackeni sõimamine ja hurjutamine ning siis minna juhatuse koosolekule ja teatada oma lahkumisest. Nii ta tegigi. Avalikkuse ees ütles ta, et lahkub vähimagi vimmata. Sõpradega omavahel olles ütles ta, et küll ta veel näitab sellele kuradi McCrackenile, et tema oli see, mitte McCracken, kellele Silicon Graphics võlgneb oma edu. Ta ütles inseneridele, kes olid aidanud tal SGId luua, et ta kavatseb saada rikkaks. Rocky Rhodes meenutab, kuidas ta astus sisse oma tulevikuplaane arutama. "Jim ütles otse välja: "Ma teen 100 miljonit dollarit." Ja mina ütlesin: "See on vahva, Jim," ja veel midagi niisugust, et kui hea meel mul on, kuidas SGI on toiminud. Ja siis ma ütlesin: "Aga isegi siis, kui see ei oleks toiminud, on mul siin vahva olnud, olen kohanud toredaid inimesi ja palju õppinud." Siis sai Jim vihaseks. Ta ütles: "Ei! Kui ma lähen ja teen ära selle järgmise asja ega saa 100 miljonit dollarit, olen ma hädavares." Ja niimoodi mäletan ma temast lahkumist."

Pavan ja Kittu teadsid suuremat osa sellest ja see tegi neid murelikuks - aga kaugeltki mitte nii murelikuks, kui oleks pidanud tegema. Nad uskusid ikka veel, et majandusajalugu liigutavad pikkamööda niisugused suurfirmad nagu Silicon Graphics.

Selleks ajaks, kui Clark SGIst 1994. aasta alguses minema kõndis, oli tema ülekohturegister kasvanud nii suureks, et keegi muu peale tema enda ei suutnud siin arvet pidada. Kõigepealt keerab Glenn Mueller talle käkki. Siis võtab Ed McCracken endale kogu au asjade eest, milles ta parimal juhul vaid osalt vastutav oli. Siis mängivad Mueller ja teised juhatuseliikmed kokku, et teda firmast välja puksida, samal ajal kui McCracken selle kihva keerab. Siis kõrvaldavad Mueller ja McCracken ta aktsiaoptsioonide saamisest. Siis asetab Clark firma otse tuleviku eesliinile - korraldab asjad nii, et Time Warner neile esirinnas olemise eest maksaks! - ja otsekohe kõrvaldatakse ta edasisest arutelust. Just siis, kui Time Warneri limusiin Silicon Graphicsi ette sõitis, oli Ed McCracken projekti üle võtnud. Clarki ja McCrackeni vahel oli nii palju paksu verd, et kui ta leidis, et tema puudub aastaülevaates SGI asutaja-inseneride pildilt, siis oletas ta, et McCracken oli käskinud selle kõrvaldada.

Tema jättemaksuvorm oli edukus. Clark oli kindlalt otsustanud leiutada endale uus roll, mis ei lase Muelleritel ja McCrackenitel teda ära kasutada. Tagasivaates on palju mooduseid, kuidas seda uut rolli kirjeldada. Aga võibolla kõige lihtsam on see, kuidas Clark seda endale kirjeldas: võidab see mees, kes leiab uue uue asja ja teeb selle teoks. Insenerid, kes tal seda teha aitavad, finišeerivad teisena. Finantsistid ja korporatiivsed riigimehed, majanduskasvu alal kol-

lanokad, finišeerivad kaugel kolmandana. Clark kavatses istuda Silicon Valley seljas niisama kindlalt, nagu Microsoft istus oma personaalarvuti seljas. Muidugi polnud ta esimene insener, kes ihkas raha ja võimu. Tema oli lihtsalt see, kes viimaks ütles: "Nüüd on aeg see võtta."

Aga niisugune versioon asjade käigust viib meid eksiteele. Clark ei mõtestanud oma uut rolli, ta kobas selle järele. Tal oli ürgne ihk saada, mida ta tahab, ja mitte võtta seda, mida ta ei taha. Ta tahtis, et Silicon Valley saaks tema anarhiatalendi jaoks veel sobivamaks, kui see juba niigi oli. Ta tahtis rakendada loovust ja destruktiivsust. Ta ei tahtnud juhtida suurt firmat. Ta ei tahtnud isegi olla laenukapitalist, kes uurib hoolega tuhandeid äriplaane, toetab kümneid firmasid ja siis taandub olümposlikus rahus, lootes, et mõni neist saab suureks. Tema tahtis luua niisuguse firma, mis loob tulevikku. Korra oli ta seda teinud, ja tahtis teha seda aina uuesti ja uuesti ja uuesti. Oma teenuste eest tahtis ta paremat kohtlemist ja paremat tasu kui keegi muu.

Paar inimest tajusid täpselt, kui teovõimas Clark oleks, kui ta Silicon Valleyst eralduks. Laenukapitalist Dick Kramlich tegi Alex Sluskyle, ühele äsja Harvardi Ärikoolist palgatud noorele mehele ülesandeks järgneda Clarkile igale poole, kuhu too läheb. "Ma käskisin Alexil magada Clarki voodi all, kui seda vaja," meenutab Kramlich. "Jim on revolutsionäär, teate küll. Ta on valmis revolutsioneerima mida iganes, mille vastu tuleb mässu tõsta." Slusky oli natuke nende Princetoni Kõrgema Uurimisinstituudi majahoidjate moodi, kes käisid eaka Albert Einsteini kannul ja lahkasid tema huupi tehtud kritseldusi, juhuks kui need peaksid tähtsaks osutuma. Alexi töö oli hoida ennast Clarki lähedal ja teha märkmeid. Kui Clark viimaks otsustab, mis saab tema järgmiseks ettevõtteks, peab Slusky teda veenma, et Dick Kramlich saaks loa osta sellest osake. "Dick oli selles suhtes natuke ebatavaline," ütleb Slusky. "Mõned tema partneritest ei tahtnud Jim Clarkist kuuldagi. Nad arvasid, et Jim Clark on natuke hull."

Aga Slusky tegi, nagu kästud. Pärast nelja aastat Harvardi ülikoolis ja kaht Harvardi Ärikoolis, leidis ta end kaks või kolm korda nädalas lõunatamas koos Jim Clarkiga. Slusky oli väike ja vagur ja viisakas nagu kooripoiss. Ta polnud harjunud, et täiskasvanud mehed satuvad raevu ilma nähtava põhjuseta. Ta kuulas, kuidas Clark manas Ed McCrackenit või ohkis Glenn Muelleri pärast, ja mõtles ette oma järgmist käiku. Algul uskus Clark, et Orlando projekt võib lõppeda hästi. Ta üritas osta Time Warnerilt õigust operatsioonisüsteemile ja seada end sisse kui uue tehnoloogia Microsoft. Time Warner keeldus müümast. Järgmiseks rääkis Clark telearvuti uute rakendusvõimaluste loomisest - sellega saaks teha nii palju, kui see kord inimeste käes oleks. Aga selleks oli tal vaja noori tarkvaratalente, ja selles asjas helistas ta Marc Andreessenile, 22aastasele noormehele, kes oli hiljuti lõpetanud Illinoisi ülikooli ja oli Valleys uustulnuk. Clark oli näinud osa tarkvarast, mida Andreessen oli aidanud kolledžis kirjutada ja mille nimi oli Mosaic. Mosaic aitas kasutajal internetis ringi rännata. Miks keegi pidanuks seda teha tahtma, oli sel ajal arusaamatu.

Üks esimesi asju, mida Andreessen ütles, oli see, et ta ei taha Mosaiciga äri teha. Clark sellest ei hoolnud. Tema ambitsioon ulatus kaugemale, oli vaja leida veel tarkvarakauboisid nende asemele, keda ta oli maha jätnud. "Ma tahtsin hirmsasti leida mõnd nutikat inseneri, sest ma teadsin, et tahan rajada firmat," ütleb ta. "Ja Marc tundis neid koolipäevist hulgi." Järgmise kuu jooksul lõunatas Slusky koos Jim Clarki ja Marc Andreesseniga. Clark puistas ideesid, Andreessen pani neid äriplaani jaoks kirja. Peaaegu kõik ideed eeldasid, et Orlandos ehitatav telearvuti on kindel tulevik. Lõppude lõpuks oli ju Time Warner lubanud kulutada viis miljardit dollarit, et see teoks saaks. Selleks ajaks oli iga suur meediaettevõte USA-s ideest joobunud. Isegi kui inimesed ei ole uue tehnoloogia jaoks päriselt valmis, sunnitakse tehnoloogia neile peale. See ei olnud köögiarvuti.

Siis ühel päeval, kui Andreessen ja Clark istusid Clarki köögilaua ääres, teatas Clark, et ta on meelt muutnud. See ei olnud midagi erakordset. Clark muutis ühtelugu meelt. Nüüd ütles ta, et tema telearvuti on ajast ees. Selle ehitamine on liiga kallis. "Me saaksime iga kell ehitada Mosaici tapja," ütles Andreessen. "Mida sa mõtled?" küsis Clark. Andreessen ütles, et tarkvara, mille ta kirjutas, oli omastanud Illinoisi ülikool, aga ta oli kindel, et ülikool vussib ära iga katse seda kaubastada. Ta mainis jälle, et 25 miljonit inimest kasutavad internetti ja et see arv oli pikka aega iga aastaga kahekordistunud. Clark meenutab: "Ma mõtlesin, et need on kuradi suured arvud. Lõpuks on tegu iga inimesega siin maa peal."

Kogu selle aja, mis nad olid Andreesseniga nämmutanud, mida teha, oli lahendus otse nende ees. Internet. "Äkitselt oli mulle selge, kui ma vaatasin internetti, et ma vaatan 1985. aasta personaalarvutit," ütleb Clark. "See oli aeglane kohmakas tehnoloogia, aga inimesed

kasutasid seda. Ja see muutus kiiremaks. Ma sain aru, et see oli asi, mille järele ma olin kobanud." Tema ja Andreessen palkasid Andreesseni ülikoolikaaslasi, kes olid kirjutanud Mosaicile koodi, mis võimaldas kasutajal internetis uidata, ja Clarkil oli jälle uus meeskond noori insenere, keda lahingusse viia. Ta pani firmale nimeks Mosaic Communications, siis muutis nime Netscape'iks.

Seekord oli Clarkil õigus. Ta jooksis piki pimedat tunnelit, millel polnud lõppu. Kaheksateistkümne kuu jooksul said maailma suurimad tehnoloogiakompaniid aru, et neid oli üle mängitud. Bill Gates saatis oma töötajatele memo, mis ütles, et nüüd kujutab internet suurimat ohtu Microsofti ülemvõimule arvutitööstuses. Tuhat Microsofti töötajat, kes olid pühendunud telearvuti ehitamisele, suunati nüüd võistlema Jim Clarki uue firmaga. Tuhanded teised Oracle'is ja Sunis ja isegi Time Warneris suunati samamoodi ümber. "Jim pani kogu ITV äri seisma," ütleb Pavan Nigam. "Kõik said hoobilt aru, et järgmine suur asi ei ole telearvuti, vaid internetiga ühendatud personaalarvuti. "Kui lehitseda tema juttu telearvutist, võib näha, kuidas ettevalmistatud ajule tuleb kasuks juhus. Clarki esitluses juhatuse nõukogu ees 1992. aastal sisaldus täielik plaan interneti õitsenguks. Kõik ideed (e-kaubandus, e-post) ja mõned tehnoloogiad, millest ta unistas oma armastatud telearvuti jaoks, poogiti internetti.

Tuleb istuda natukeseks maha ja mõtelda, taipamaks, mida see tähendab, mitte ainult Clarkile, vaid igaühele, kel on pisimgi huvi selle vastu, kuidas majandust ja ühiskonda nügitakse ühest kohast järgmisse. Firma, mille mõtles välja tehnikainimene, keda suur hulk tähtsaid asjamehi pidas natuke nupust nikastanuks, ja tema kõrval 22aastane, kes üldse seda teha ei tahtnud, ja teine 22aastane, kel oli ülesanne magada tema voodi all, ei olnud üksnes lihtsalt edukas. See torpedeeris sadade miljonite suurused investeeringud, mida olid teinud maailma suurimad korporatsioonid ja arvatavalt nutikaimad pead - SGI, TW, Microsoft, Sun, Oracle. AT&T. Tuhanded inimesed olid enam või vähem raisanud miljardeid dollareid ja kas nad ise seda teadsid või mitte, *käinud tema juhtimise järgi*. Siis, kui nemad tormasid karjas kõik ühes suunas, oli tema käänanud mujale. Ja kuue kuuga oli ta nad kõik lolliks teinud. See oli üks suurimaid ettekavatsemata petekaid tehnoloogia ajaloos.

Üsna pea jõudsid Clarki arvamused pärale Sand Hill Roadi laenukapitalistidele, kes hakkasid helistama ja küsima, kas nad ei võiks tema firmasse investeerida. Alex Slusky ütles Dick Kramlichile,

et Clark valmistub oma käiku tegema - et ta on investeerinud ettevõttesse kolm miljonit dollarit oma raha, mis oli pirakas osa tema varast. Kramlich helistas Clarkile ja Clark ütles, et iga laenukapitalist, kes soovib seekord teda toetada, teeb seda uutel, ennenägemata karmidel tingimustel. Ta hindas äsja nimetatud Mosaic Communications'i, mis koosnes kolmest miljonist tema rahast ja seitsmest värskelt Illinosi ülikooli lõpetanust, kaheksateistkümnele miljonile dollarile. Ta võib lubada laenukapitalistidel osta osakuid kolm korda kallima hinnaga sellest, mida tema maksis. Või, nagu ta sõnastas seda Kramlichile: "Minu dollarid on väärt kolm korda rohkem kui teie omad."

See oli peaaegu kolm korda kallim sellest, mida Kramlich oli lootnud maksta. Kramlich helistas Johh Doerrile, kes töötas natuke eemal Sand Hill Roadil, lootes, et Doerr aitab tal Clarkile aru pähe panna. Selle asemel kutsus Doerr Clarki oma büroosse ja andis talle täpselt nii palju, nagu ta küsis. Tema firma Kleiner Perkins ostis 15protsendilise osaku Netscape'is, mis hindas kompaniid 18 miljonile, ja Clarkile jäi ikka veel 25 protsenti kompaniist. "See hetk," ütleb Alex Slusky, "oli Valleys selle perioodi määrav hetk. Ühelgi inseneril polnud ealeski niisugust tehingut olnud." (Clarkile oli hakanud meeldima noormees, kellel oli ülesanne magada tema voodi all, ja ta pakkus Sluskyle Netscape'is tööd. Slusky ütles ära. "Ta oli minu jaoks liiga kergemeelne," ütleb ta. "Mina ei suutnud niimoodi elada.") Dick Kramlich, kellele jäid tühjad pihud, oli pahane. Aga laenukapitalist Sand Hill Roadilt, kes Clarkile kõige sagedamini helistas ja kõige rohkem muretses, oli Glenn Mueller. Terve märtsikuu 1994 helistas Mueller Clarkile korduvalt ja anus pääsu Netscape'i. Ta vabandas selle pärast, kuidas ta oli Clarki Silicon Graphicsis kohelnud. Ta ütles, et on Clarkiga nõus. Internet, mitte ITV, on tulevik. 1. aprillil 1994 ütles Clark Muellerile viimast korda, et ta ei saa luba Netscape'i investeerida. Mueller helistas oma jahilt, Cabo San Lucase lähedalt. Ta palus Clarki viimast korda ja Clark ütles talle järsult ära. 4. aprillil 1994, päeval, mil Netscape inkorporeeriti, võttis Mueller revolvri ja tulistas endale pähe. Ta suri silmapilkselt.

Kulus natuke aega, enne kui inimesed, kes arvasid end Glenn Muellerit tundvat, leidsid seletuse, mis neid rahuldas. Muelleri naine teatas tema kolleegidele, mida nad ei olnud teadnud: tema mees kannatas tugeva hirmu all, et inimestel on plaan tema äritegevus hävitada. Teisisõnu, ta kannatas äärmiselt raskes vormis vaimuhäire - paranoia - käes, nagu paljud Silicon Valley rahatuusad. Silicon

Valley firmade genealoogiakaart, mis ehtis iga büroo seina (Schockley sigitas Fairchildi, Fairchild sigitas Inteli, Intel sigitas...) oli ränga tõe rõõmsam pale. Uued firmad kõrvaldasid sageli vana firma tegevusest; noored neelasid alati vanad firmad alla. Terve Valley oli kiirendatud vormis Oidipuse draama. Selles draamas mängis tehnoloogia väga selget rolli. See oli mõrvarelv.

Järgmised paar nädalat, kuni tragöödia inimestel unus, ütlesid paljud Clarkile, et Muelleri enesetapp ei olnud tema süü: ükski inimene ei tapa ennast üksnes sellepärast, et ta äritehingust ilma jäi. Nad rääkisid seda sellepärast, et kusagil sügaval oma ajusopis kahtlustasid nad, et võibolla Mueller enesetapp siiski *oli* Clarki süü. Ja nii arvas ka Clark. Kaks tuhat inimest tuli Glenn Muelleri mälestusteenistusele. Jim Clark luges luuletuse, mille ta selleks puhuks oli kirjutanud. Siis liikus ta edasi, ja võibolla esimest korda elus pidi ta püüdma unustada.

Läks paar aastat, enne kui Ed McCracken taipas, et ka tema on välja arvatud tulevikust, millesse Clark investeeris. Aga kõrvaldamisprotsess hakkas kohe. Kuus kuud pärast Netscape'i asutamist ärgitas Clark firma börsile minekut. Firmal oli vähe sissetulekuid, kasumit ei olnud ja palju oli uusi töötajaid. Kõik arvasid, et ei tasu esile tükkida, vaid tuleb teha kõik, et firma elujõuliseks saaks. "Jim ajas meile peale, et tuleb minna börsile enne teisi," meenutab Marc Andreessen. Tuli välja, et selleks oli põhjus. Ta oli näinud purjekat nimega Juliet. Ta tahtis täpselt niisugust, ainult suuremat. Et seda saada, oli vaja rohkem raha. Otsus ei olnud üksi Clarki teha. Firma oli palganud asedirektori Jim Barksdale'i ja tal oli korralik juhatusenõukogu. Barksdale ei tahtnud börsile minna. Ta mõtles, et firmal on ilma irisevate aktsionäridetagi piisavalt probleeme sellega, kuidas kasumit saada. Aga seekord oli Clarkil võimu, oma aktsiaosaluse kaudu. Ta kutsus kokku koosoleku, et arutada aktsiate esimest emiteerimist, ning kindlustas end advokaatide ja pankuritega, kes olid valmis aktsiapakkumiselt suurt tasu riisuma ja kes olid selle tõttu tema algatuse suhtes entusiastlikud. Sellel koosolekul andis Barksdale viimaks alla. Kaheksateist kuud pärast seda, kui Netscape loodi, ja enne kui see oli sentigi teeninud, müüs Netscape avalikkusele aktsiaid. Esimesel kauplemispäeval tõusis nende aktsiate hind 12 dollarilt 48 dollarile. Kolm kuud hiljem oli see 140 dollarit. See oli üks edukamaid aktsiapakkumisi USA börsi ajaloos, ja võibolla kõige kuulsam.

Sellele edule oli ainult üks seletus: nüüd nägi turg tulevikku Clarki

silmade läbi. "Inimesed hakkasid jooma minu Kool-Aidi," ütleb Clark. "Netscape ilmselt ei loonud internetti. Aga kui Netscape ei oleks sundinud end internetile peale, oleks see niisama tagaplaanil mulisenud. See oleks jäänud kontraintuitiivseks asjaks. Seda kritiseeriti, et see on anarhia. Ent aktsiate emissioon andis anarhiale usutavuse."

Sellele järgnenud palavikus lõid paljud vanad kapitalismireeglid kõikuma. Näiteks, kaua aega oli Silicon Valley laenukapitalistide rusikareegel olnud, et nad ei müü uut tehnoloogiafirmat investeerivale avalikkusele, kuni sel pole olnud vähemalt nelja järjestikust tulutoovat kvartalit. Netscape'il ei olnud investoritele näidata midagi peale tohutute kadude. Kuid selle muinasjutuline aktsiaturu edu lõi pretsedendi. Enam polnud vaja kasumit näidata, vaja oli näidata kiiret kasvu. Minevik rääkis tegelikult firma vastu, sest minevik oli kirja pandud ja kirjapandu oli märk firma piirangutest. Mis sellest, et sa tegelikult raha ei teinud - küll see aeg tuleb, eeldusel, et keegi kunagi mõtleb välja, *kuidas* internetiga raha teha. Hetkel oli vaja kühveldada kõik sissetulekud tagasi kasvusse. Pidi näitama, et see ei ole üksnes olevikufirma, vaid ka tulevikufirma. Kõige köitvamateks firmadeks said need, mis olid puhtalt võimalikkuse tasandil. Mis tähendab, et USA kapitaliturud võtsid omaks Jim Clarki isiklikud eelistused.

Teine vana reegel, mis muutus, oli see, et firmat toetavad finantsistid, ja võibolla ka peadirektor, kes juhtis seda edule, teenisid kõige rohkem raha ja akumuleerisid kõige suurema võimu. Igaüks, kes võttis vaevaks lugeda Netscape'i prospekti, avastas huvitava tõiga. Sand Hill Roadi laenukapitalistidel ja uuel peadirektoril Jim Barksdale'il oli igaühel miljon aktsiat. Lõpus tegid nad Netscape'ist endale sadu miljoneid dollareid ja seega polnud neil põhjust nuriseda. Aga noored insenerid, keda Jim Clark oli siia kogunud, said samuti rikkaks. Insener, kes oli asunud Netscape'i tööle juulis 1995, oli novembris väärt kümme miljonit dollarit. Clark kandis hoolt, et noort leiutajat Marc Andreessenit ei tabaks laenukapitalistide käes sama saatus, nagu teda kaksteist aastat tagasi. Pärast aktsiaemissiooni oli 24aastane Andreessen väärt kaheksakümmend miljonit dollarit.

Clark kandis ka hoolt, et kõige suurem osalus firmas - peaaegu veerand - kuuluks Jim Clarkile isiklikult. Clarkist sai Valley kõige värskem miljardär.

Kiirus, millega Clark ennast ja paljusid teisi insenere rikkaks oli

teinud, tekitas Silicon Valleys uutmoodi ahnust ja hirmusid. Microsoft oli kaksteist aastat vana, enne kui inimesed hakkasid rääkima Microsofti miljonäridest; Netscape ainult poolteist. Kuni selle ajani oli Inseneri otsus, kuhu tööle minna, tüüpiliselt olenenud palgast, soodustustest ja töö tehnilisest huvitavusest. Äkki varjutasid kõiki neid kaalutlusi aktsiaoptsioonid. Insenerid, kes läksid Netscape'i, on samasugused kui teie. Ja ometi... rikkaks said nemad - mitte teie! Veel hullem, nemad olid B-meeskond. A-meeskonna insenere olid firmad üldiselt hästi kohelnud, sest oli vaja pealtnäha kahtlastena paistvatelt uutelt ettevõtetelt stardihoog võtta. Netscape tuli ilmale kahtlaste uute firmade ajastul. Kas insenerile meeldis või mitte, aga iga päev, mil ta läks tööle, osales ta tohutus finantsilises õnnemängus. Silicon Valley laius tema ees nagu hiiglaslik ruletilaud ja insener pidi otsustama, missugusele numbrile asetada oma teenused. Arvad valesti, ja sa ei taba buumi; arvad õigesti, ja sa saad rikkaks.

Enamik inimesi ei tunne rõõmu tuleviku peale mängimisest. Nad tahaksid, et oleks keegi, kes neile ütleks, mida teha. Seda Jim Clark tegigi. Sellest hetkest peale, kui Netscape tegi tast miljardäri, omandas ta uue võimuvormi; võimu olla Jim Clark. Pooled insenerid Valleys tahtsid töötada mis tahes firmas, mille ta rajas, eeldusel, et kui üldse keegi ennustab tulevikku, siis on see Jim Clark. Clark pidi ainult teatama, kuidas ta järgmiseks kavatseb tulevikku välja mõelda ja tohutud rahasummad ning suured inseneriande kogumid voolasid tema juurde, valmis tõestama, et tal on õigus. Küsimus oli ainult: mida ta teeb järgmiseks?

1995. aasta lõpus oli see küsimus paljude Silicon Valley inseneride mõtteis. Firmal olid targimad insenerid ja kõige targemad nende seast olid just raisanud kaks aastat oma ajast ja sadu miljoneid dollareid. Sellest hetkest, kui Netscape läks börsile, käis Silicon Graphics ametlikult alla - see oli pigem mineviku- kui tulevikufirma. Firma aktsia maksis kõige rohkem 44 dollarit nädal pärast Netscape'i aktsiapakkumist ja siis langes pidevalt neli järgmist aastat, 8 dollarile aktsialt. 1997. aastal lasti Ed McCracken Silicon Graphicsist lahti. Ta lahkus Silicon Valleyst ja asust juhtima üht fondi New Yorgis. Paljud, kes olid pidanud teda veel paar aastat tagasi geeniuseks, pidasid nüüd teda tobuks. "Omal ajal mõtlesin ma, et Jim käitus Ediga jõhkralt," ütleb Dick Kramlich. "Nüüd arvan ma, et Jimil oli õigus."

Paljud Silicon Graphicsi insenerid lubasid endale, et mida iganes Jim Clark järgmiseks ka ei tee, nemad teevad seda koos temaga. Levis

jutt, et Clark hakkab ehitama purjekat. Purjekat! Tema purjekas on seal, kuhu ta alati läheb hauduma oma uut uut asja! Vana sõber Forest Baskett, kes oli tulnud koos temaga Stanfordist Silicon Valleysse, sai Clarkilt telefonikõne. See oli 1995. aasta lõpus, kohe pärast seda, kui Netscape läks börsile ja Clarkist sai Valley uusim miljardär. Ometi tundus, et Clark polnud rahul. Ta oli ärritatud, nagu ikka siis, kui miski ei lasknud tal saada, mida ta tahtis. Ta tahtis rääkida Forestiga oma uuest laevast. Juhtumisi oli Forest tutvustanud Clarkile San Francisco lahes purjetamist. Nüüd, paar aastat hiljem, üritas Clark välja arvutada, kas jaht, mida ta tahab ehitada, mahuks San Francisco lahte ära. "Forest," küsis ta, "kui kõrge on Kuldvärava sild?"

6

Poom ja mast

Üks kord kuus, mõnikord sagedamini, kobis Clark hommikul voodist välja, sõitis California San Jose eralennujaama, ronis oma uue reaktiivlennuki pardale ja lendas Amsterdami. Lennuk ei tulnud teekonnaga ilma vahetankimiseta toime. Mingil hetkel oli Clark avastanud tundrariba põhjapöörijoonest põhja pool, kus seisis tilluke küla, mis koosnes põhiliselt tarmakist, bensiinipumbast ja eskimote kiirabijaamast. Clark sukeldus taevast alla, roolis pumba juurde, tõmbas välja oma American Expressi kaardi, ostis eskimolt kaks tuhat gallonit bensiini ja tuiskas minema. Jõudnud Amsterdami, sõitis ta autoga poolteist tundi põhja poole Vollenhovenisse Wolter Huismani Laevatehasesse. Vollenhoven tundus peaaegu samasugune kolgas kui eskimo asula.

Clark sooritas seda reisi kuuskümmend korda, alates Netscape'i börsile tulemisest 1995. aasta augustis kuni detsembris 1998 lasti vette purjekas, mille ehitamise oli kinni maksnud avalik pakkumine. Üks neist kordadest langes 1998. aasta jaanuari lõppu, viis kuud enne seda, kui Hyperion pidi plaani järgi saama lõpetatud ja üksteist kuud enne seda, kui see tegelikult lõpetati. Purjekas seisis Wolter Huismani kontori kõrval angaaris ellingutel nagu valge vaal. Nagu tavaliselt Clarki visiitide puhul, oli õhus tunda elektrit, mis eelneb halbadele uudistele.

Kontoris seadis Clark ennast sisse konverentsilaua taha, Wolter Huismani, mitme Wolteri käealuse ja Hyperioni kapteni Allan Priori vastu, ning ootas, mis see uudis võiks olla. Lauda ümbritsesid puupaatide täpsed koopiad ja seepiapruunid fotod Wolteri esivanemalast. See oli töökabinet, aga ka Huismani purjetamistraditsiooni pühamu - ja nüüd ähvardas Clark seda traditsiooni muuta.

Kihlvedude sõlmija, kes pole tegelastega lähemalt tuttav, oleks arvatavasti öelnud, et asjaolud on väljakutsuja vastu. Traditsioone on kergem säilitada seal, kus asjade muutmise risk kaalub üles tasu, ja purjepaat on üks niisuguseid asju. Wolteri 1992. aastal ehitatud purjekal oli palju ühist purjekaga, mille Wolter ehitas 1972. aastal või purjekaga, mille ehitas Wolteri isa 1932. aastal või vanaisa 1892. aastal, sel väga lihtsal põhjusel, et tänu Huismani ehitusviisile oli palju inimesi kuivaks jäänud. Rohkem kui sada aastat oli Kuninglik Huismani Laevatehas vorpinud kauneid puupaate, mis ei erinenud kuigivõrd 17. sajandi originaalsest hollandi lõbusõidualusest. Tavakohaselt oli see Kuulsusrikas Hollandi Laevaehitustraditsioon, mida Wolter müüs. Kui Huismani Laevatehassesse tuli rikas mees, näidati talle kõigepealt võluvaid vanu must-valgeid fotosid 13aastasest Wolterist, kes ehitas koos isaga paati. Rikkal mehel lubati sõrmitseda kauneid vanu puust jahimudeleid, mis olid ehitatud ammu enne tagasi, ning kuulda tulekahjudest, üleujutustest ja mitmetest muudest okupatsioonivägedest, millest Huismani Laevatehas oli eluga välja tulnud.

Siis, 1993. aastal muutus asjade seis järsult, kui ilmus uut sorti purjepaadi ostja. See oli ameeriklane. Ettevõtja San Franciscost, Jim Clarki sõber. Tema tahtis jahti, mis oleks suurem, kui Huisman seni ehitanud, 142 jalga. Ja olemaks kindel, et ta saab täpselt selle, mida tahtnud, tegi ta Hollandisse Vollenhoveni külasse kümmekond reisi. Puhuti magas ta Wolter Huismani kabineti põrandal. Ta oli agressiivne, viisil, mida inglased taunivad. 1993. aasta lõpus sai paat valmis. See ristiti Julietiks. Juliet tähistas nihet nõudlusekõveras, vähemalt Wolteri ärevile aetud meeles. Tema äri, mis oli olnud 60 protsenti saksa oma, sai nüüd 75 protsenti ameerikalikuks. Rikkad, ja eriti Ameerika uusrikkad, hakkasid äkitselt himustama rõvedalt suuri paate ja kõrgtehnoloogiat nende juhtimiseks. Paadid lakkasid olemast lihtsalt paadid. Need olid pisikesed ujuvad linnriigid. Wolter pidas oma vastuväited klientide maitse suhtes enda teada, vähemalt seni, kui nad olid kuuldekaugusest väljas. Aga kui nad olid läinud, siis ta plahvatas. "Alati aina suuremat, suuremat, suuremat!" kärkis ta. "Kui keski on teind 90jalase paadi, siis tahtvad nad 95jalast paati. Kui mõni teine veel on teind 95jalase purjepaadi, siis tahtvad nad 100jalast purjekat. On see normaalne, ah?" Ta jättis lahtiseks, kas ta tegi lihtsalt oma mõtte teatavaks või esitas küsimuse. Emba-

kumba, Wolter ei tundnud end uues kliimas mugavalt. Enne Julieti oli Kuningliku Huismani Lavatehase ametlik loosung olnud "Kui sina oskad sellest unistada, siis meie oskame selle ehitada". Nüüd rippus ühes Wolter Huismani kabinetis uus silt: "Nende unistused on meie luupainajad".

Ka oma kõige pessimistlikumas meeleolus ei oleks Wolter osanud aimatagi, mis kummalised jõud Juliet valla päästab. Kui purjekas lahkus Huismani laevatehasest, sõitis see San Francisco lahte, kus seda vaatasid ja imetlesid tehnikat jagavad inimesed, kes olid seatud looma üht vägevaimat jõukuseplahvatust majanduse ajaloos. 1995. aasta suvel astus esimene neist inimestest Wolteri kabinetti Huismani Laevatehases. Ta ütles, et ta nimi on Jim Clark ja et ta on äsja loonud uue internetifirma, mille nimi on Netscape. Et osta oma unelmatejahti, seletas ta, veenis ta oma direktorite nõukogu viima Netscape'i börsile - see tähendab, müüma investoritele ettevõtte aktsiaid. (Ta tegi sageli õigeid asju valedel põhjustel.) Wolter helistas siia-sinna, et teada saada, kas Clarki raha on tegelik... ja sai pika nina. Mitte keegi tema tuttavatest polnud eluski kuulnud Netscape'ist. Tuli välja, et firma oli eksisteerinud natuke üle aasta, oli kõvasti kaotanud ja sel polnud ühtki konkreetset kasumiplaani ja... nojah, Wolter ei osanud öelda, mida see tegelikult tegi. Siis, paar kuud hiljem, leidis Wolter ajakirjades artiklied Jim Clarkist. Netscape oli teinud Clarkist miljardäri.

Wolteri osaks Clarki arvutiseeritud jahi loomisel oli olnud ironiseerides kannatada. See oli roll, milleks ta hästi ei sobinud. Clark ja tema uued ideed olid Wolteri jaoks väga stressitekitavad. Ta oli veetnud kaks ja pool aastat selle vastuoluga otse keset tema elu: klient, kes otsib kobamisi uut uut asja tema vanas vanas kohas. Wolter ärkas keset ööd, kujutledes pealkirju ajalehtedes. Maailmakuulus Huismani jaht upub! Huismani omanik ei oska tutvustada kompuuterlaeva! Ta vananes silmanähtavalt - paar kuud tööd Hyperioniga ja ta süda hakkas jukerdama ning ta viidi haiglavoodisse. Mõne päeva pärast tuli ta sealt välja, kaasas arsti käsk võtta asja kergelt... ning leidis, et Jim Clark ja tema arvutiprogrammeerijate punt ootasid teda tehases.

Nimelt selle Clarki külastuse ajal avas Wolter vestluse ühe oma valusa teemaga, kas on tark lasta arvutil purjepaati juhtida. Hiljutine artikkel ühes purjetamisajakirjas rõhutas, et Jim Clarki uus purjekas hakkab endale ise purjetamist "õpetama", igasugustes tingimustes. Hyperion oli tegelikult õppiv masin. See koosnes tuhandetest elektroonilistest sensoritest, mis suutsid mõõta kõike, alates rõhumisest purjedele kuni külmkappide temperatuurini. Need pidid hakkama toitma pidevat andmevoogu kahtekümne viide tööstusliku võimsusega arvutisse. Aja jooksul omandavad arvutid informatsiooni, mis on neile vajalik, et tulla toime mis tahes purjetamistingimustega. Esimesi korral oleks Clark oma California elutoast saanud võtta Hyperioniga ühendust interneti kaudu, haarata kaptenilt arvuti ja soovitada oma purjekat klaviatuuri kaudu. Nimelt see koht oli Wolterile silma hakanud. "Ma ei usu seda," ütles ta karedalt. "Teil on pardal kaptenit vaja, ja?" "Mina ka ei usu seda," ütles Clark. Viimase aasta jooksul, võibolla mööndusena Wolteri kehvale südamele, oli Clark hakanud kinnitama, et ilma pealgi ei hakka ta purjejahti juhtima oma California arvutist. "Aga," jätkas ta, "te peate tunnistama, et on tore, kui autol on peal automaatpiloot. Seda võib kasutada ja võib kasutamata jätta. Aga tore, et see olemas on." Wolter mõtles selle üle mõne sekundi, otsekui kaaludes, kas Clark oli tema seisukohaga nõustunud. Ta järeldas, et oli. "Paat on Jimi jaoks lihtsalt veel üks asi, millele tarkvara kirjutada," ütles ta teistele valju naeru saatel.

"Nojah," rõhus Clark peale. "Ega ei taha ju niisuguses suures paadis ühtki juhuslikku apsakat teha." See oli pehmelt öeldud. Clark ehitas maailma kõrgeimat masti. Maailma kõrgeim mast toetas maailma suurimat purje. Maailma suurim puri eeldas kangeimat tuult, mida eales ühte kohta kogutud. Elimineerides purjede käsitsi juhtimise, oli arvuti teinud selle ambitsiooni teostatavaks.

"Jaa," ütles Wolter "see on tõsi."

"Ja teil poleks midagi selle vastu, kui paadil käivitub alarm, hoiatades, et sõidate ohtlikult vastu tuult laveerides," ütles Clark, lastes mõttes läbi nimekirja paljudest toimingutest, mida arvuti suudab sooritada paremini kui ekslik inimene.

"Jaa," ütles Wolter, vähem rõõmsalt, "ka see on tõsi."

Purjetamisajakiri oli rääkinud veel, et Hyperionile tuleb mitte üksnes aju, vaid ka hääl. Selle asemel, et anda alarmi, hakkab arvuti tegelikult kapteni peale röökima. Kui kapten jätab hoiatuse tähele panemata, kärgib arvuti temaga uuesti. "Vaata ette, sa kuradi lollpea!" oli Clarki soovitus teiseks hoiatuseks.

"Jah," sõnas kapten Allan Prior rahutult, "ma kuulsin, et tuleb ka hääl."

"Millenniumi hääl," porises Wolter. Rääkivast laevast mõteldes ei tundnud ta end kuigi hästi.

"Sakslase hääl," ütles Clark, naerdes selle mõtte üle. Ta kasutas

oma parimat Kolmanda Reich'i aktsenti ja kõmistas "Allan! Zee laiv upub! Thule oma punkrist välja!"

Clark nautis oma nalja rohkem kui Wolter, ja Wolter nautis seda rohkem kui Allan, aga Allan oli ka kuulnud, miks Clark ülepea otsustas oma purjeka arvutiseerida. See eriline ajunikastus tabas Clarki 1991. aastal, kui ta, meeleheitel Silicon Graphicsis juhtunust, oli pagenud avamerele, et haududa oma telearvutit. Ent ükskõik kuhu ta ei põiganud, tuli tal pahandusi oma kaptenitega. See jaht, mis toona Clarkile kuulus, oli seilanud ühel õhtul St. Bart'sist Anguillasse.

Tagasiteel ajas kapten jahi vaikselt ühe korallrihvi otsa; niisama vaikselt libistas ta purjeka sealt lahti. Ta ei rääkinudki Clarkile, kes veetis tolle öö kaldal. Aga Clarki naine Nancy Rutter, kes oli pardal, ärkas kraapivast helist pooleldi üles. See et kapten viis aastat tagasi niisugust asja tema eest varjas, ajab Clarkil *tänapäevani* hinge täis. Ta võttis sellest õppust: kaptenil tuleb silm peal hoida. Ja sellest tuli mõte kirjutada tema valvamiseks arvutiprogramm. Arvuti võib jälgida kõike, mis toimub pardal. Clarkil on vaja ainult pilk oma ekraanile heita ja ta saab teada peaaegu kõigest, mida kapten tema äraolekul teeb. Allan Prior teadis seda lugu. Ja teadis ka, et arvuti tarkvara oli sihitud *temale*.

Jättes arvuti kõrvale, tegi Wolter lõpuks teatavaks halva uudise. "Jim," ütles ta, "see paat, mida ehitatakse Uus-Meremaal. Sellel tuleb mast, mis võibolla on sinu omast kõrgem."

Clark laskus toolis seljakile.

"Võibolla üle 200 jala," ütles Wolter.

"Üle 200 jala?" küsis Clark.

Wolter noogutas.

"Ja meil on ainult 197," ütles Allan. Mõnikord ütlesid nad, et see on 189 jalga, teine kord, et 197. Ükskõik. See oli suur.

Tegelikult oli sada üheksakümmend seitse jalga tähtis number, Clarki meelest. See oli maksimumkõrgus igale laevale, mis soovis tõusu ajal Panama kanalis Balboa silla alt läbi sõita. Clark eeldas, et iga purjekas, mis on piisavalt suur kandma 197jalast masti, tahab olla võimeline sõitma läbi Panama kanali. Kui tal oleks õigus olnud, siis oleks 197jalane mast olnud mitte üksnes kõrgeim mast, mis tolle päevani ehitatud, vaid kõrgeim, mis kõigil aegadel ehitatud. "Kui kõrge see teine mast täpselt on?" küsis Clark, aga enne kui talle jõuti vastata, oli ta püsti ja mõõtis sammudega kabinetti. Ma võtan oma sõnad tagasi. Tegelikult ta ei seisnud ega kõndinud ringi. Mina nimetan

seda sammudega mõõduvõtmiseks, sest ma ei oska teisiti kirjeldada seda mõju, mis tal kõigi toasviibijate peale oli. Tegelikult muutis ta ainult oma näoilmet. Ta suu tõmbus mossi, nägu läks kergelt punaseks ja pea kõikus nagu poksijal hoopide vahel. Aga otsustades nägude järgi teispool lauda võis ta ka samahästi olla püsti ja marssida mööda Wolteri kabinetti edasi-tagasi, ise kõigest kõrist kärkides. Wolter näis olevat ehmunud.

Üsna kohe tõusiski Clark püsti ja juhtis teised Wolter Huismani kabinetist välja. Nad läksid tagauksest ja sammusid piki kitsukest rada, mis väänles ümber Hyperioni, maast nelja korruse kõrgusel. Tol hetkel oli Hyperion alles oma tulevikuvormi skelett, seda võis näha kogu tema rabavas keerukuses. Oli kaksteist külmikut, veemagestaja, roiskveepuhastusseade, kolm generaatorit, Volkswageni-põrnika suurune mootor ja lugematu arv hüdraulilisi vintse ning mitu tuhat elektroonilist sensorit, mis olid kinnitatud kõige külge, mida arvuti võis mõõta. Sensorite juurest jooksis kuuskümmend miili elektrijuhtmeid kahekümne viide Silicon Graphicsi arvutisse, mis talletasid ja töötlesid andmeid. Nad kogusid ja analüüsisid nelikümmend tuhat informatsiooniühikut. Purjekas oli taandatud digitaalandmete summaks.

Clark ja Wolter ja Allan ja Kuningliku Huismani asjamehed sammusid kogu sellest imeväärsest keerukusest mööda, kitsas rada viis astmetest alla töökotta, kus viiskümmend puuseppa valmistasid paadile tekapuidust ja mahagonist mööblit. Need inimesed erinesid Clarkist sama palju kui maoori suguharu liikmed. Paljud olid õppinud oma peent ametit Huismani Laevatehases oma isadelt, kes omakorda olid seda õppinud Huismani Laevatehases oma isadelt. Terved põlvkonnad Hollandi paadimeistreid elas ja suri, kordagi mõtlemata lahkumisele. Hommikul voodist tõustes polnud neil küsimust, mida nad teevad sel päeval või järgmisel või ülejärgmisel. Nad olid tillukesed kujud Hollandi südamaastikul, kus nad olid kaevanud mõned kanalid ja ehitanud tammi või kaks ning olid hea meelega nõus jätma maailma maha sellisena, nagu nad olid selle leidnud.

Rühm asjamehi eesotsas Clarkiga sammus hoovi serva ühte kuuri. Enne kui Clark jõudis tegevusareenile, ei olnud Huismani Laevatehases ühtki hoonet, kuhu 197 jala pikkune mast ära oleks mahtunud. Clark oli selle vastuväite tõrjunud ühe käeviipega, öeldes, et maksab uue ehitise eest. Vana laevatehase uus ehitis oli pikk ja madal ja kerge. Kaugelt paistis see nagu tohutu suur

kasvuhoone. Ei olnud. See oli ahi. Valmis mast pidi enne paadile püstitamist saama libeda valge vineerkatte. Kuid praegu oli see pikk must ritv, sirakil üle põranda. Mitte keegi, kes ei teadnud, mis asi see on, poleks seda kunagi ära arvanud; võibolla oli see Alaska naftatoru. Valmis tehtult, püsti aetult ja paadile kinnitatult ei oleks see läbi mahtunud Sidney sadamasillà, San Diego Kroonimissilla ega New Yorgi Triborough' silla alt. Praegu kasvatasid kümmekond töölist selle ümbermõõtu, lisades kihthaaval musta süsinikkiudu. Pärast iga uue kihi paigaldamist kuumutasid töölised mastitooriku metalli sulamise punktini. Mustad kihid sulasid kokku üheks mustaks tervikuks. Mast muutus mustemaks ja mustemaks. Seda ei ehitatud, seda küpsetati.

Ja veel kümme minutit tagasi oli see maailma kõrgeim mast. Et see ei pruukinud enam tõsi olla, masendas Clarki. Muidugi teadis ta niisama hästi kui iga teine, kui naeruväärne on teha numbrit sellest, kas sul on maailma kõrgeim mast. See oli üks tema paljudest veidrustest. Ühel hetkel võis ta öelda: "Mis tähtsust, missugusel rikkal mehel on kõige kõrgem mast?" - ja tõesti uskuda iga sõna. Järgmisel hetkel seisis Clark kuuri teises otsas, käed ette sirutatud nagu Moosesel, kui see Punast merd kahte lehte lõi, mast oli tema ees nagu hiigelsuur must fallos, ning ta kõmistas: "Minu oma on kuuskümmend meetrit. Kui pikk on sinu oma?" Tema sees maadlesid ülemvõimu pärast kvaliteet ja keemia - intelligents ja testosteroon. Antud hetkel oli keemial võiduseis.

Keemia kergitas tema sees mingit rahutust. Ajakirjanikud kirjeldasid Clarki alailma kui "pikka kõhetut teksaslast". See pilt suurest muretu olemisega mehest, kes loivab läbi linna, vildak naeratus näol, oli täiesti vale. Ta oli suur, ja oskas teeselda teatud lahedat olemist küllalt kaua, et võõrast ära petta, aga temas polnud mingit muretust. Tema temperament ei kuulunud tema kasvu mehele. Ta oli pinevil nagu mangust, kes on silmanud kobrat. See pinevilolek võis teisi sügavalt häirida. Rich Karlgaard, Forbesi kirjastaja ja kauaaegne Silicon Valley vaatleja ütles kord, et Valleys on ainult kolm meest, kes füüsiliselt hirmu peale ajavad. Larry Ellison, kes juhtis Oracle'it, Gerald Saunders, kes juhtis Advanced Micro Devices'it, ja Clark, kes juhtis iseennast.

See avaldus oli ühtaegu kummaline ja õige. Kummaline sellepärast, et kuigi Clark oli tujukas, polnud ta kunagi vägivaldne. Õige sellepärast, et inimesed sageli pelgasid Clarki, isegi kui nad ei kartnud, et neid lüüakse. Clark laskis oma vihal vabalt enda sees tor-

mitseda. Kui see jõudis keemispunktini, pahvatas ta selle välja. Tema viha objekt vaatas Clarkile näkku ja nägi lõõmavat sulatusahju, mis oli õhku lendamas. Siit ka torruaetud suu.

Igatahes tol hommikul Huismani Laevatehases ei pidanud Clark ütlema, miks ta natuke ärritatud on, sest iga mees seal kuuris teadis, miks ta natuke ärritatud on. Ta oli põrganud kokku mõningate raskustega, määrates reegleid purjekatele, mis soovisid Panama kanalis Balboa Silla alt läbi sõita. Wolter ütleb talle, et ta on jätnud tähele panemata ühe nipi. Mõõna ajal ja Panama kanali omaniku ning haldaja USA valitsuse eriloaga, oli sealt lubatud läbi sõita laevadel, mis ulatusid rohkem kui 200 jalga üle veepinna. Hullem oli, et aastal 2000 pidi Panama valitsus võtma kanali kontrollimise USAlt üle. Ja nüüd ütles Panama valitsus, et võibolla suurendatakse kõrgusepiiri 200 jalalt 204 jalale. Uus-Meremaa paadi omanik, keegi Atlanta kinnisvaraagent, mõtles, et tema võib aastakese kannatada ebamugavat mõõna ootamist. Kui kanal saab 2000. aastal Panama omaks, võib ta sealt läbi sõita, millal tahab.

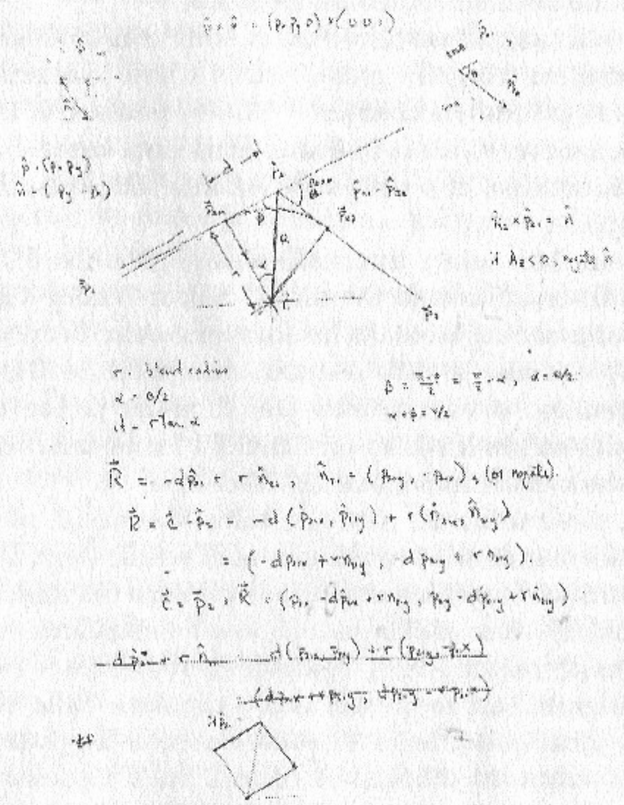
Seistes selle asjanduse ühes otsas, mis nüüd kindla peale oli ajutiselt maailma kõrgeim mast, küsis Clark Wolterilt, mida too arvab mastile pikenduse lisamisest. Wolter pobises, et tema meelest ei ole see hea mõte. Viimaks pöördus Clark oma kapteni Allani poole ja ütles: "Ma mõtlen, et peame selle Atlanta selli kutsuma purjekate võidusõidule."

Clarki elu käis alati uperpallidena, aga sellest hetkest, kui Netscape läks avalikuks ja temast sai Silicon Valley värskeim miljardär, muutus see segasemaks kui kunagi varem. Tema mäng omandas töö intensiivsuse ja tööle lisandus mängumaitse. Tema mäng oli maailma esimese arvutiseeritud jahi loomine ja see röövis tema üheaega rohkem kui miski muu. Palju öid lamas ta ärkvel, mõteldes Hyperioni tarkvarale matemaatilisi lahendusi.

Näiteks, üks probleem, mis talle rahu ei andnud, oli see, kuidas luua arvutiekraanile mõõteriist, mis näeks välja nagu reaalne mõõteriist. Arvuti sees tegelikkust matkida oli tema elu kinnismõte: tema doktoriväitekiri Utah' ülikoolis oli olnud virtuaalreaalsusest. Ühel päeval lõi ta kütusemõõdiku, kasutades uut arvutikeelt C++. Tol ööl lamas ta unetult, sest teda vaevas töö räpakus. Talle ei meeldinud arvutikeele ebatäpsus, tema ei pidanud seda täppisteaduseks. Ta ärritus üha enam, et mõõdik ei näinud välja täpselt nagu tõeline mõõdik. Servade ümber ei olnud varju, näiteks, ja osuti tiksus edasi nagu digitaalriist, aga mitte ei libisenud sujuvalt, nagu analoog-

spidomeetril autos.

Kell kolm öösel andis ta alla ega üritanud enam uinuda. Ta lipsas naist äratamata voodist välja, istus autosse ja sõitis oma büroosse, kuhu oli kolm miili. Probleem oli selles kuradima arvutikeeles. Üks põhjusi, miks tarkvarafirmad eelistasid noori, oli selles, et see keel muutus nii sageli. Otsekui oleks Prantsusmaa elanikele teatatud, et kõik peavad prantsuse keele asemel esperantot rääkima. Vanad inimesed oma vana keelega lükati kõrvale, sest uued inimesed, kes polnud vanasse keelde midagi investeerinud, omandasid uue keele kergemini. Et Clark oli 1980ndate lõpus vaevunud ise õppima C++ keelt, tähendas iseloomu võitu tingimuste üle, Valleys kaldus igaüks, kes oli vanem kui nelikümmend, tehnilise ükskõiksuse tõttu hääbuma. Tema oli vana koer, kes õppis ise nii palju uusi trikke, et muutus vanade koerte mainele ohtlikuks.



See spetsiaalne trikk ei läinud päriselt asja ette. Ja nõnda ta siis oli kell kolm öösel Jenny Craigi kaalukaotajate keskuse peal oma pisikeses räpases kabinetis, lahendas matemaatilist probleemi ning tõlkis siis lahenduse tagasi arvutikoodi. Kui ta oli lõpetanud, oli tal mõõdik, nagu ta tahtis. Paar tundi hiljem õngitsesin ma tema töö välja prügikorvist kui mälestise sellest, kuidas 20. sajandi lõpu Ameerika tehnoloogiamiljardär kesköösti kella kuueni hommikul aega veetis.

Tõsi oli, et keegi ei saanud pealiskaudsel vaatlemisel öelda, millal Clark töötas ja millal ta mängis. Osalt sellepärast, et Clarki mõtteviisi järgi ei olnud suurt vahet "tööl" ja "mängul" ega "uue tehnoloogia loomisel raha pärast" ja "uue tehnoloogia loomisel mõnu pärast". Osalt sellepärast, et siin polnudki mingit vahet.

1995. aasta sügiseks oli Clark Netscape'iga lõpetanud. Silicon Graphicsis teada saanud, et ta tegelikult ei sobi suurde organisatsiooni, kujundas ta kõik suured tulevikuorganisatsioonid ilma iseendata. Ta säilitas esimehe tiitli ja istus Netscape'i juhatuses ja temale kuulus enamik tema ligikaudu üheksateistkümnest miljonist aktsiast (aktsiakapital oli jagunenud), aga tegelikult ei teinud ta kuigivõrd muud, kui käis koosolekutel ja häiris firma uut tegevdirektorit Jim Barksdale'i oma ennustustega, mis kõik hakkab juhtuma.

Clarkile näis olevat selge, et Microsoft neelab interneti brauseriäri ühel heal päeval alla. Microsoft oli pikkamööda alla neelanud SGI, Netscape'i sööb ta ruttu ära. Microsofti monopol personaalarvuti operatsioonisüsteemis andis talle kaks suurt eelist võitluses interneti pärast. Esimene oli miljarditesse dollaritesse ulatuv kasum, see võis iga rivaali välja süüa. Teine oli ülemvõim iga firma üle, mis kavatses müüa midagi personaalarvuti kasutajale. Netscape oli juba Microsofti võimuses. Polnud mingit mõtet disainida internetibrauseri uuemat ja paremat varianti, mida Microsofti iga uus Windowsi variant ei oleks üle löönud. Ja seda ei saanud teha, saamata Microsoftilt esialgset Windowsi varianti. Microsoft oli teinud tublit tööd, turustades ennast dünaamilise uue firmana, mis kavatseb muuta maailma. Paljude inimeste jaoks see nii oligi. Clarki jaoks oli see jõud, mis aeglustas muutust, et muutus ei lõhuks oma monopoli. See oli suurem kui General Motors ja omal viisil just niisama kaval.

Niisiis asus Jim Clark mõtlema, kuidas teha endale veel miljard dollarit, et asendada miljard, mille ta võib kaotada Bill Gatesile. Clarki stardipunkt pärast Netscape'i oli: kuidas teha mitte miljoneid, vaid miljardeid dollareid. Kiiresti. Kui ta haudus oma plaane, ei tul-

nud talle kunagi pähe mõte, et ta on autsaider, kel puuduvad kogemused tööstuses, kuhu ta kavatseb sisse tungida. Ta tundis, et peaaegu kogu Ameerika majandus oli valmis haarama, kust saab, tänu internetile. Ei, probleem oli selles, et iga arvutiga seotud turg, mis oli piisavalt suur, võimaldamaks Clarkil saada palju rikkamaks, kui ta juba oli, olnuks turg, mida kattis Microsoft ise. Kui ta küsis endalt: "Kuidas ma teen endale veel miljard dollarit?" küsis ta tegelikult: "Kuidas ma teen endale veel miljard dollarit, enne kui Microsoft märkab, mida ma teen?" Vastuse leidmiseks kulus tal neli kuud. 1995. aasta lõpus diagnoositi Clarkil haruldane verehaigus, hemokromatoos. Tema veri tootis rohkem rauda, kui keha vajas. Haigus nõudis, et Clark külastaks iga paari nädala tagant haiglat, kus tema peal rakendati vana meditsiini universaalrohtu, aadrilaskmist. Nüüd oli esimene kord, kus ta tuli haiglasse pärast seda, kui oli oma mootorratta puruks sõitnud ja jala ära lõmastanud.

Blankettide kuhi ja bürokraatia oli rohkem kui ükski värske miljardär suutnuks taluda. Ma leidsin ta mõtlemast lahendusele.

1996. aasta alguses kulutasid ameeriklased oma tervishoiule 1,5 triljonit dollarit ja kolmandik sellest oli puhas raiskamine. Suurt osa raiskamisest oleks saanud vältida üksnes paberitöö vähendamisega. Kuna palju sellest paberipahnast näis olevat määratud selleks, et mitte lasta patsiendil saada seda, mida ta tahab, siis kui ta tahab, oleks paberite vähendamine tarbijale rõõmu teinud. Internet oli nagu loodud niisugusteks ülesanneteks; tegelikult võimaldab internet sooritada kõiki neid paljudest osadest koosnevatest tervishoiutehinguid ühes ja samas ruumis. Patsient läheb arsti juurde, keda ta pole kunagi näinud, annab arstile parooli ja paari sekundi pärast on arstil käes tema meditsiiniline kaart ja kindlustus. Paar minutit pärast patsiendi lahkumist saadab arst kindlustajale interneti kaudu arve ja kindlustatu maksab interneti kaudu. Kui patsient vajab ravimeid, võib ka neid tellida ekraanilt, otse arsti kabinetist. Ei mingeid plankette, pabereid ega sekeldamist.

Clark istus maha, käes paberitükk - paberitükk! - ja joonistas sellele väikese diagrammi:

MAKSJAD
*

ARSTID * * VARUSTAJAD

*
TARBIJAD

Nii nagu tema selle joonistas, tuli see välja väike kena kristall. Võlukristall. Clark mõtles minuti keskkoha üle (*), sinna pidi tulema muidugi mingi firma, mille ta võiks luua. Ütleme, üks kolmandik 1,5 triljonist dollarist raisatakse aastas lihtsalt ära. Ütleme, tema kärbib selle poole peale ja võtab ülejäägi kasumina endale. Siis oleks ta suurem Microsoftist ja Microsoft oli New Yorgi börsil saamas kõige kõrgemini koteeritud kompaniiks. Kui ta tahtis luua kõige hinnalisemat kompaniid Ameerikas, vajas see kompanii nime. Ta oleks võinud samahästi kirjutada "Jim Clark Enterprises" (Jim Clarki ettevõtted), sest seda see oli. Aga tema kirjutas "Healthscape".

Iga teine oleks niisuguste suureliste mõtete eest hullumajja pistetud. Clark oli leiutanud Jim Clarki ja seepärast võeti teda tõsiselt.

7

Kapitalistidele puru silma ajamine

Mitte kaua pärast seda, kui Clark joonistas Võlukristalli, ta ise USA tervishoiuteenistuse keskmes, sõitis ta Sand Hill Roadile laenukapitaliste külastama. Laenukapitalistid reklaamisid ennast Valley suurte finantsriskijatena, kuid kõike, mida oli vaja teada nende suhtumisest riskisse, võis saada teada lihtsalt sõites mööda Sand Hill Roadi. Sand Hill Roadil olid laenukapitalistid kogunenud kobarasse turvalisuse pärast, nagu pardid, kes ootavad pargis, et visataks leivaraasukesi. Iga kord, kui Clark seal käis, tulid pardid sellest välja halvemas olukorras kui eelmine kord. Raasukeste hind kasvas ja nad pidid nende pärast kõvemini prääksuma. Kui Clark oli käinud laenukapitalistidel külas Netscape'i pärast, valitses arusaam, et ta tegusteb peadirektorina, kuni firma on jalul ja töötab. Seekord pani ta ette, et tema võtab uues firmas lõviosa aktsiatest ja laenukapitalistid teevad ära kogu tegeliku töö. Clarkil polnud plaanis veeta ühtki päeva Healthscape'i kontorites. Ta oli lakanud olemast ärimees ja muutunud kontseptuaalseks artistiks. Välja öelnud uue uue asja, kavatses Clark pöörduda tagasi tähtsa töö juurde - õpetama oma arvutile uue purjeka juhtimist. Üllataval kombel ei olnud küsimus mitte selles, kas laenukapitalistid tema tehingut aktsepteerivad, vaid missugusele laenukapitalistile peaks ta oma külastusega au osutama. Laenukapitalistid olid Netscape'ist saanud karmi õppetunni. Enne kui Netscape läks börsile, olid paljud laenukapitalistid mõtelnud, et John Doerr ja tema firma Kleiner Perkins olid olnud hullud, kui nad nõustusid Clarki tingimustega. Clark oli võtnud Doerrilt stardikapitaliks kolm korda rohkem käibivast määrast.

Doerr oli kaheksateistkümne kuuga teeninud ligikaudu 500 miljonit dollarit ehk kolmkümmend korda suurema summa, kui ta oli investeerinud ning saanud laenukapitalistiks, kellest Sand Hill Roadil kõige enam räägiti. Teised laenukapitalistid olid sunnitud tunnistama: uus, kõrgem hind kontseptsiooni eest ja inimesed, kes need olid leiutanud, olid ilmselt maksmist väärt.

Dick Kramlich Uute Ettevõtete Ühingust (New Enterprise Associates, NEA), Valley suurim kuhi laenuraha ja tervishoiuekspert, tegi Clarkile kõige tugevama pakkumise. Clark nurises ikka veel selle üle, kuidas Kramlich oli mesti löönud Ed McCrackeniga, et teda Silicon Graphicsist välja puksida. Aga Kramlich oli üks neid õrnahingelisi, kes tahavad igaühega hästi läbi saada, ja tema oli, vähemalt pealtnäha, valmis oma ego teistele alluma. "Kui on vaja oma sõnu süüa ja lömitada," ütleb üks tema kolleege, "on Dick esimene mees seda tegema." Kramlich oli ilmunud ühele Netscape'i koosolekule koos investoritega otse enne firma börsile minemist ning teatas Clarkile, kui rõõmus ta on Clarki edu üle. Selline enesealandamine - formaalne tunnustamine, et Clark on liiga tähtis, et teda ignoreerida - julgustas Clarki suhtumist Kramlichisse ümber hindama. Ta polnud Kramlichile küll andestanud ega tee seda kunagi, aga ta oli, ütleme nii, sellest žestist liigutatud.

Juhtus nõnda, et Clarkil oli motiiv oma pahameelt Kramlichi vastu revideerida: nüüd oli ta märksa pahasem Doerri peale. Iga kord, kui Doerri nime nimetati, läks Clarki suu torru. Kui Clark pakkus Doerrile võimalust investeerida Netscape'i, oli Doerr üsna madalseisus. Ajavahemikus 1991 - 1993 oli Doerr veennud paljusid inimesi, ta ise kaasa arvatud, et Valley tulevik on *pen-computer*, pliiatsiga manipuleeritavas arvutis. See oli variant pihuarvutist Palm Pilot ja oma ajast eest. Doerr oli magama pannud kümneid miljoneid, et toppida inimestele taskusse arvuteid nimega GO. Pärast GOd haaras Doerr kinni interaktiivsest televisioonist. Ta asus pidama futuristlikke kõnesid, mille teemaks oli, et interaktiivne televisioon muudab maailma. (Ta esitas sama kõnet kuni kümnendi lõpuni, asendades "interaktiivse televisiooni" lihtsalt "internetiga".)

Clark oli päästnud Doerri tollest eriti pimedast kõrvaltänavast ja aidanud tal seejärel sepitseda teisi uusi internetifirmasid. Üks neist firmadest oli atHome. Clarkil ja Doerril oli ühine kinnisidee Microsofti kohta. Mõlemad tundsid, et internet on liiga suur, Microsoft ei saa seda ignoreerida. Nad eeldasid, edaspidiseks, et mõne aasta pärast siseneb internet inimeste kodudesse läbi

telekaablite, mis suudavad edastada andmeid palju kiiremini kui telefoniliinid.

Järelikult üritab Microsoft domineerida kaabelinterneti tööstuses. atHome oli loodud kindlustama kaablitööstust Silicon Valley jaoks.

Tähtis oli töö kontseptsioonidega, vähemalt mis puutus Clarkisse, ja kontseptsioon atHome'i jaoks oli olnud vähemalt niisama palju tema kui Doerri oma. Ja ometi ei andnud Doerri firma Kleiner Perkins Clarkile võimalust osta osa atHome'ist, vähemalt esialgu. Kleiner Perkins raius vana kapitalistliku malli järgi, mis taandas Clarki-sugused ettevõtjad ääremaadele igas ettevõttes, mida nad ise täies mõõdus ei loonud. Nad keeldusid Clarkile maksmast tema uute kontseptsioonilooja määrade järgi. Clark tegi vastukäigu ja ütles, et plaanitseb oma kontseptsioonidega minna mujale.

Nüüd oli tal üks: Võlukristall. Taas kord oli ta pannud kontseptsioonile oma nime alla ja tormas mööda pikka pimedat tunnelit. Mõni nädal pärast seda, kui ta nägi Kramlichit Netscape'i koosolekul, sõitis Clark Sand Hill Roadile ja tegi Kramlichi laenukapitalifirmale visiidi. Viimaks näis Kramlich olevat aru saanud, et maailm on muutunud ja too ilusa kontseptsiooniga insener on selle valitseja. See oli kõva punkt Kramlichi kasuks. Kramlich kogus oma partnerid konverentsiruumi.

Clark joonistas Ameerika ainsa 1,5 triljoni suuruse tööstuse, maailma suurima turu keskmesse oma Healthscape'iga Võluteemandi ja teatas, et ta kavatseb "parandada USA tervishoiusüsteemi". Muidugi mitte keegi, kes tegelikult jagas USA tervishoiusüsteemi, poleks julgenud esineda nii grandioosse avaldusega. Ja muidugi teadis Clark, et ta ei jaga seda - teadis ka seda, või vähemalt tajus, et selles oli tema psühholoogiline eelis. Mitte keegi, kes tunneb USA tervishoiusüsteemi, ei vaevu üritamagi seda parandada.

Kramlich ja tema partnerid reageerisid just nii, nagu Clark oli arvanud. Nad tahtsid tegevusest osa saada. Nad kutsusid Clarki uuesti enda poole asjast rääkima. Varsti. Läbikukkumine Netscape'iga oli Kramlichile juba pool miljardit dollarit maksma läinud. Osalt võis selles ebaõnnes süüdistada noort Harvardi Ärikooli lõpetanud Alex Sluskyt, keda oli määratud Clarki sabas käima, kui viimane lahkus Silicon Graphicsist. Slusky oli sunnitud NEAst ära kolima varsti pärast seda, kui Netscape läks börsile. ("Nad "vallandasid" Alexi, sest ta ei saanud Clarki kätte," ütleb üks endine NEA töötaja. "Vallandatud tähendab antud juhul seda, et nad tegid Alexi

elu nii kibedaks, et ta läks minema.") Et seekord Clarki õnge saada, võttis Kramlich kaasa kaks vanemat partnerit, kellele ma panen nimeks Phil ja Bill. Philis ja Billis oli tublisti seda, mida Clark laenukapitalistide juures vihkas.

Mõlemad olid enesekindlalt "professionaalsed", nad teadsid, kuidas riietuda inseneridega kokkusaamiseks ja kuidas riietuda kohtumiseks Wall Streeti magnaatidega, nad ei öelnud neil kohtumistel ilal midagi, mis kedagi oleks üllatanud. Nad olid konventsionaalsed inimesed, kes eeldasid, et konventsioonid panevad maailma käima - seda nad tavaliselt teevadki. Igatahes ei uskunud nad tegelikult muutuste võimalikkusse ja seepärast ei pannud oma töösse ka revolutsioonilist kirglikkust. Nagu üks nende NEA kolleege seda seletab: "Phil ja Bill ei tahtnud põrmugi töötada öösiti ja nädalalõppudel, kirjutada äriplaane, vaevata ajusid, viibida vabal ajal koos Jimiga jne." Phil ja Bill, veel rohkemgi kui Dick Kramlich, nägid Clarki ohtlikult muretu, vast isegi hullu tegelasena, kellega oli vaja "toime tulla".

Clark vaatas ringi Dick Kramlichi konverentsilaua ääres, kus istusid puha NEA partnerid ja ütles, et tema ei taha teha tegemist Phili ja Billiga. Tema tahtis Hugh'd. Hugh oli Hugh Reinhoff, vähese ärikogemusega noor arst, kes oli äsja lahkunud John Hopkinsi juurest ja asunud tööle NEA Baltimore'i büroosse. Mis puutus Philisse ja Billisse, polnud häda midagi. Clark eelistas sageli noori, kogemusteta inimesi vanadele ja kogenumatele. Isegi kui nood ei teadnud päriselt, mida nad teevad, polnud nad vähemalt õppinud valesid asju. Nad polnud kaotanud oma kirge ega olnud muutunud ärimaailma tüütusteks. Nõnda siis septembris 1995, Clarki visal nõudmisel, võttis Hugh üle selle, mis Alex Sluskyl oli pooleli jäänud. Temast sai Clarki isiklik hooldaja sprindil mööda pikka pimedat tunnelit. "Minu amet," ütles Hugh hiljem, "oli püsida Jimi kõrval - et kindlustada NEAle tükk sellest, mida Jim lõi, ükskõik mis see siis ka oli."

Ettearvamatult oli Clark katapulteeritud kapitalistliku toiduahela tippu. Ja sinna jõudnud, nõudis ta, et inimesed, kes kogu aeg seal olid olnud, tegutseksid rohkem tema moodi. Ta ootas, et laenukapitalistid ühineksid temaga ning pilluksid raha idee eest ning laseksid tema inseneridel töötada välja detailid. Võibolla kuni selle ajani olid Silicon Valley laenukapitalistide poolt finantseeritud ettevõtted olnud Ameerika äristandardite järgi avantüristlikud, kuid avantüür oli hästi planeeritud. Nüüd oli avantüür hoolimatu; Clark mõtles seda välja asjade käigus. Oma intuitiivses hingesügavuses pidas ta

"äriplaane" ja "ärimudeleid" ja "juhtimisstruktuure" ajaraiskamiseks. Aeg oli ainus kaubaartikkel, mida ei tohtinud raisata, kui tahtsid saada inernetist miljard dollarit. Kui ta oli uue uue asja ära tundnud, ei vajanud ta muud kui paari tõeliselt nutikat kirglikku inseneri, kes selle teoks teeks. Lõppude lõpuks, idee oli ju lihtne: elimineerida USA tervishoiusüsteemist paberitöö, tühi ootamine ja turu ebaloogilisus, tuues kõik inimesed selles süsteemis ühte võrku kokku.

Idee ei olnud kaugeltki nii üllatav kui Clarki hulljulgus see laenukapitalistide kätte anda. Samal ajal, kui Clark rääkis neile, kuidas nende raha investeerida, ja pidas plaane üle võtta 1,5 triljoniline tervishoiutööstus, töötas ta peaaegu täisajaga arvutiprogrammeerijana. Maailma ainsa suurima turu asjadesse suhtus ta nagu poole kohaga töösse. Kui ta hommikul üles ärkas, kirjutas ta koodi oma purjekale; kui ta õhtul magama läks, vahtis ta lakke ja mõtles selle koodi vigadest. Laenukapitalistidega suhtles ta peamisel meili kaudu - mis tähendab, et tegelikkuses ei pidanud ta neid peaaegu nägemagi. E-posti mõjust Ameerika ärialasele kujutlusvõimele võiks vist kirjutada terve peatüki. Kaheksateistkümne kuuga oli see muutunud eksootilisest asjalikuks. Need ärimehed, kes ei tundnud end arvutitöös vabalt, petsid ja teesklesid e-posti kasutamist. Netscape'i peadirektor Jim Barksdale tegelikult ei vaadanud ise oma elektronposti, vaid laskis sekretäril selle välja trükkida. Aga kõik inimesed, kellega Clark nüüd tegemist tegi, olid tal käepärast iga hetk, kui tal öösel kell kolm tuli tuju neid tabada. Tal oli palju tujusid. Enamik Clarki varastest ametlikest läkitustest reetis tema muret, kuidas leida Healthscape'i juhtima inimesi, kes talle meeldivad. Ta tahtis võtta tööle pigem inimesi, keda ta usaldas, kui inimesi, keda soovitasid laenukapitalistid. Näiteks 24. oktoobril 1995 kirjutas Clark Hugh Reinhoffile:

"T.J. [Clarki vana insenerist semu Tom Jermoluk, nüüd Silicon Graphicsi president] võiks absoluutselt teha [Healthscape'i] peadirektori tööd, aga ma kahtlen, kas ta on huvitatud, sest kuigi talle meeldiks saada rohkem raha, ei ole ta riskialdis. Ma kohtusin ka SGI parima tarkvarajuhiga ja tema on huvitatud... hoia see rangelt saladuses, sest kuna tema väljendas huvi lahkumise vastu, ei taha ma, et keegi sellest haisu ninna saaks."

Clark ei tahtnud, et keegi teine "sellest haisu ninna saaks", sest see oli lepingu rikkumine. Sellest momendist, kui Netscape läks börsile, hakkas see saama resümeesid Silicon Graphicsi inseneridelt. Juba oli Clark saanud kirju Ed McCrackeni advokaadilt, kes ähvardas teda

kohtusse kaevata, kui ta värbab insenere Silicon Graphicsist. Valley juhtivad laenukapitalistid ei võtnud korrapealt omaks kõiki Clarki arusaamu elust ja tööst. Aga nad kaalutlesid neid ja kaldusid laskma Clarkil oma tahtmist saada. Clarkil oli nüüd uutmoodi võim - ta võis minna oma kalli kontseptsiooniga igale poole, kuhu tahtis, ja kui laenukapitalistid tegid midagi temale vastukarva, siis ta läkski.

Paratamatult tegidki laenukapitalistid midagi vastukarva. Oktoobri lõpu poole kutsus Dick Kramlich NEA partneriks Silicon Graphicsi aseesimehe ja Ed McCrackeni pooldaja Mark Perry. Teoorias ei oleks see pidanud üldse Clarki asi olema; praktikas oli Clarkil nüüd paljugi öelda selle kohta, mis juhtus mõne laenukapitalifirma sees, kui see firma vajas tema kontseptsiooni. 31. oktoobril 1995 läkitas Clark mõõdutundetu meili mitmele NEA töötajale:

"Dick on napakas, kutsudes Mark Perry NEA partneriks. Teie firma läks kriipsu võrra alla, kui ma seda kuulsin. Dicki otsustusvõime on küsitav... Üsna solvav teistele partneritele. Vabandust, et olen nii otsekohene."

Saanud selle välja öelda, tegi ta paar väikest lepituskatset.

"Mulle Mark tõesti meeldib, aga ta on ikkagi SGI aseesimees, ja kui see lisada Dicki rollile seal [Kramlich jäi Silicon Graphicsis juhatusse], tunnen ma end väga ebamugavalt, kui SGI kuuleb, et ma räägin T.J.-ga... ja see ei oleks hea. Ma kavatsen SGIst kõvasti värvata."

Siis loobus ta olemast sõbralik:

"Igatahes ma mõtlen, et arvatavasti peate investeerima koos KPga [Kleiner Perkins] ja kui ma avastan mis tahes probleeme, et need mehed on kuulnud minu värbamistööst, lahkun ma NEAst pronto."

Lahkulöömine polnud Clarkile kunagi eriliselt raske olnud. E-post tegi selle kergemaks. Ta teadis hästi - Hugh käib tal varjuna kannul üksnes sellepärast, et takistada teda teiste laenukapitalistide embusse triivimast. Kramlichi õudusunenägu oli, et Clark marsib mööda teed John Doerri juurde Kleiner Perkinsisse - keda lihtsalt sellepärast, et ta käis Clarki lõa otsas, koheldi juba kui tuleviku laenukapitalisti. Clarki väike tüli Doerriga oli andnud Kramlichile väljavaate; nüüd näitles Clark, et tema uus pahameel NEA vastu ületas igasuguse vana viimma, mida ta tundis Doerri vastu. NEA sees muutus olukord kiiresti aiva hullemaks. Üks NEA partnereid, kes nimetas Clarki "pühhopaadiks", võttis kätte ja hakkas kleepima tema fotosid kabinetiseinale, lisades kodukootud allkirju, mis kujutasid Kramlichit Oidipuslikus melodraamas "õnnetu isana" ja Clarki "meeltesegadu-

ses pojana". Teine partner kaebas regulaarselt, et Clark rikub ära kogu nende investeeringuportfelli, määrides neile pähe oma viimaseid ideid interneti kohta, ise neid sageli hüljates. Pool firmast oli maruvihane, et Kramlich oli teinud lepingu saatanaga, teine pool oli maruvihane, et leping ei olnud täielikult teostatud. Ja kui kord oli selge, et nad võivad kaotada kontrolli Clarki üle John Doerrile, läks põrgu lahti. Kramlich proovis Hugh Reinhoffi Clarki juurest ära tõmmata ja panna mängu vanema ja sissetöötanud paari, Phili ja Billi. Phil kirjutas Hugh'le, andes talle käsu Clarki juurest tagasi tõmbuda. Hugh kirjutas Philile ja ütles, et ta teeks seda rõõmuga.

Häda oli selles, kas Hugh seda teadis või mitte, et nüüd valitses Clark Hugh'd. Ja Clarkile ei meeldinud, kui talle öeldi, et ta peab asju ajama Philiga. Tema tahtis Hugh'd ja - nagu nüüd oli ülimalt selge - mida Clark tahtis, seda Clark sai. Ta läkitas teele uue meili, mis jõudis Kramlichini.

"Ma olen Phili suhtumisest tõesti maruvihane. Ta on niru partner. Ma ei anna NEAle põrmukestki sellest tehingust tema lapsiku käitumise pärast. Mis kuradi partnerlus see on, kus peamised partnerid on temasugused titad."

Paari päeav pärast oli Clark kokku kutsunud koosoleku NEAga, kuhu kutsuti ka Doerr. Mõne nädalaga otustas ta jagada aktsiakapitali üheteistkümneks osaks, tema ja Kleiner Perkins pidid võtma kumbki neli osa ja NEA sai ainult kaks. 1995. aasta novembri keskel saatis Kleineri tööandja David Schnell, kirjutades "NEA ja Kleiner Perkinsi nimel", Clarkile meili, "revideerides meie arutelu teie äri mudeli üle".

"Aitäh kokku kutsumast NEAd ja KPCB gruppe, et jagada ideid. Nagu Netscape, usume meie, peaks [Healthscape] ehitamisel kõigepealt koguma kokku kõik plaanid, töötajad ja tööandjad ettevõtetesse (nt korporatsioonidesse, ülikoolidesse, mittetulundusühingutesse) koos teenustega, mida nad praegu nõuavad ja mille eest hakkavad maksma. Niisuguse dessandipea loomine lubab siis [Healthscape'il] atakeerida teisi võimalusi.

P. S. John Doerr ennustab nüüd, et teie võite olla ainus ettevõtja maa peal, kes leiab KOLM ettevõtet, mis on väärt rohkem kui miljard dollarit."

Schnell oli veel üks meedik, kes oli otsustanud, et tahab olla

laenukapitalist. Nüüd oli ta Kleineri töötaja, kellele tema bossid olid öelnud, et kui ta tahab olla partner, peab ta ennast tõestama. Bosside idee Schnelli enesetõestamise kohta oli see, et ta peaks saama ühe Jim Clarki laeva kapteniks. Kui Schnell läheks välja Jim Clarki heakskiitmisel ja tuleks tagasi mõne miljoni kasumidollariga, võiks ta olla Kleiner Perkinsi partner. Schnell, kes teadis suurepäraselt, mida tähendab olla Jim Clarki laeva kapten, ütles viisakalt ära. Lõpuks ei antud talle valikut ja ta hakkas vastu tahtmist Healthscape'i tegevdirektoriks.

Tema Clarkile saaadetud meili orjameelselt lipitsev toon näitas, et Schnell nagu iga teine laenukapitalist tundis, et Clarkiga tuleb "hakkama saada". Ta üritas tekitada Clarkis tunnet, et tema kontrollib seda, millest võis saada maailma suurim kompanii, andmata talle tegelikku kontrolli. Tagajärg oli, et ei läinud kaua, kui Clark hakkas Kleiner Perkinsi - või vähemalt David Schnelli juures vigu leidma. Schnell püüdis koos NEA Hugh Reinhoffiga kogu aeg Clarki kinni hoida, pakkudes Healthscape'i jaoks mitmesuguseid "ärimudeleid" ja "äriplaane". Detsembri alguses kirjutas Clark mõlemale:

"Seoses sellega, kuidas on kulgenud arutelu KP/NEA ja minu vahel, on mul probleem, et arutelu on olnud enam või vähem abstraktne - see tähendab, me sepitseme äriplaani ilma juhtmeeskonnata. Võibolla on mõned firmad niimoodi loodud, aga mina tunnen rohkem huvi säravate inimeste vastu, kelles on kange tahtmine muuta asjade seisu."

Clarkil oli vaja ainult kuue nädala jooksul väga väheajalist tööd, et Dick Kramlichi partnerite vahel tüli üles kütta. Tal oli vaja veel kõigest paar nädalat, et John Doerri omad lõhestada. Kuu aega pärast oma esimest meili Clarkile saatis David Schnell veel ühe meili kõigile peale Clarki, kes oli isegi natuke seotud Healtscape'iga, ja kaebas "JC-i käitumise üle siin". David Schnellil olid uued kartused. See mees laenukapitalifirmast, kes töötab Clarkiga, torises ta, on alati see mees, kes lahti lastakse. Ta nägi paremini ette, kui ta aimas.

Nõnda olid lood Clarki ja laenukapitalistidega, kes nüüd istusid Ameerika kapitalismi tipus, rahastades paljusid inimesi, kes olid värskelt kaasatud uue uue asja otsimisse. Clark oli pehmelt öeldes tõrges noorte pintsaklipslaste vastu, kes olid käinud ärikoolides ega riskinud kunagi millegagi. Kindlasti ei kavatsenudki ta lasta neil oma

tahtmist saada, kui just nende tee ei olnud juhtumisi tema tee. See kergitab ilmse küsimuse. Miks talus maailma tähtsaim laenukapitalist Clarki? Kindlasti oleks Kleiner Perkinsil või NEA-l olnud üsna kerge teatada, et nad toetavad kedagi teist, et see teeks sama, mida teeb Clark. Valley laenukapitalistid varastasid üksteise ideesid kogu aeg. Juba algusest peale nägi Clark oma ettevõttega palju vähem vaeva kui nemad - kuigi nemad ei teadnud ju veel seda, et ta veedab suurema osa oma ajast purjekat arvutiseerides. ("Ma teadsin, et Jim teeb seda muu kõrvalt," ütles Reinhoff palju hiljem. "Temal oli võimas nägemus... üksikasjad jäid firmas teiste hooleks. Ma tegelikult ei teadnud, mida ta veel teeb. Ma oletasin, et Netscape võtab suurema osa tema energiast.") Ja ometi ei söandanud keegi mitte kordagi soovitada, et Clark ei kannaks seda koormat või et firmal läheks paremini ilma temata.

See oli Jim Clarki ime: 1995. aasta lõpuks oli ta loonud rahategemise masina, milles tema oli kõige kergemini asendatav osa. Laenukapitalistid, investeerivad pankurid, peadirektorid - nemad kõik olid ametis. Kui oli vaja haarata kontrolli alla 1,5 triljonit dollarit maksev tööstus, oli vaja teatud autoriteeti inseneride hulgas. 1995. aasta sügisel ei olnud Valleys kellelgi inseneride seas niisugust autoriteeti nagu Clarkil. See aura oli põhjuseks, miks iga meil, mis saadeti Kleinerist või NEAst inimestele, kes võinuks tulla Healthscape'i tööle, mängis kõigepealt välja, et Võlukristall on Jim Clarki idee. 1995. aasta lõpus valitses inseneride mõtteviisis mingi uus usk. Insenerid uskusid, et kui Jim Clark ütles, et ta teeb midagi uut, ükskõik kui enneolematu see võis ka olla, siis ta teeb selle ära. Ja Clark vastas sellele usule, sepitsedes veelgi enneolematumaid uusi asju.

Tarkvara, mida oli vaja, ühendamaks kogu USA tervishoiutööstust, polnud sugugi kergete killast ülesanne. Interneti krabamisloogika tähendas, et see tuleb kokku visata kolm korda kiiremini, kui oleks õige. Et keerulist tarkvara nii kiiresti ehitada, oli vaja insenere - ja mitte lihtsalt insenere. Oli vaja kõige targemaid insenere. 1995. aasta lõpuks oli Silicon Valley targimatel inseneridel palju võimalusi, kuidas oma aega veeta. Valley oli õitsval järjel. Paljud inimesed väitsid, et on komistanud uute suurte ärivõimaluste otsa. Targimate inseneride ahvatlemiseks oli vaja veenda inimesi, et sul on uus uus

asi. Clark nuputas välja, et on umbes kolm tarkvarakauboid, kes võiksid suure vaevaga teoks teha selle, mis tal mõttes on, ja nii kiiresti, kui on tarvis. Kõik töötasid Silicon Graphicsis. Ta tundis neid kõiki ja rääkis nende kõigiga ja nad olid enam kui huvitatud tööst tema juures. Lõpuks otsustas ta, et ühes on teistest rohkem "kirge muuta maailma". Jõululaupäeval 1995 saabus Clarki väljavalitu Kleiner Perkinsisse vestlusele David Schnelliga - puhtformaalsus, mida isegi Schnell teadis. Esimesel jõulupühal kirjutas Schnell Clarkile: "Ma veetsin eile mitu tundi Pavaniga. Ma mõtlen, ta on suurepärane, ja ma usun, et ta tahab tulla."

8

1995. aasta 9. augusti suur ajuvapustus

Nagu paljud tarkvarainsenerid Silicon Valleys, võib Pavan Nigam meenutada, kus ta oli, kui esimest korda kuulis Netscape'i esmasest avalikust pakkumisest. Või vähemalt suudab ta selle välja arvutada. Ta oli Indias - selles on ta kindel. Ta ei saanud olla Kanpuris, oma kodulinnas. Kanpur oli räpane, kärbsemustane surmakülvav linn, mida ahistasid lehmad ja sead ja kanad. Kui Lääne hügieenistandarditega inimene astus Kanpuris rongilt maha, oli tema esimene mõte minna otsekohe tagasi. Isegi Pavan leidis, et see on nüüd eemaletõukav. Rohkem puutus asjasse, et Kanpur ei saanud Ameerika ajalehti. Ja Pavan mäletab selgesti, et ta luges USA Today esilehekülge. Seega pidi ta olema Delhis, mis tähendab, et ta oli hotellis. Niisiis Delhi hotellis võttis ta kätte USA Today 1995. aasta 10. augusti numbri ja luges, et Netscape oli tõusnud oma pakkumishinnalt 18 dollarit aktsia 171 dollari kõrgusele.

1995. aasta lõpus ei olnud Pavani vaimne seisund hea. Viieteistkümne aasta sees, mis ta oli olnud Ameerikas, oli ta tõusnud Silicon Valleys enda meelest fantastilisse kõrgusse. Ta oli äsja lõpetanud kaheksateist imepäraseks peetud kuud Silicon Graphicsis, kus ta oli juhtinud Valleys kõige hiilgavamat inseneriprojekti, maailma esimese interaktiivse teleri loomist. Ta oli palganud viiskümmend kõige targemat inseneri, kes eales ühe katuse alla kogutud. Ta oli kulutanud kolmsada miljonit dollarit korporatiivset uuringuraha. Tema nimi ja pilt olid olnud ajalehes, kuulus ärimees oli talle öelnud, et tema töö on tähtis. Ja temal polnud näidata muud kui musta kasti, mis pidi hakkama lebama inimeste telerite peal, aga seda oli lootuse-

ju turustada niisama nagu köögiarvutitki. Ei müüdud mitte ainsamatki eksemplari.

See kogemus oli tublisti kõigutanud Pavani usku tehnilisse virtuoosiikkusse, või nagu tema ütles "tehnoloogiausku". Suur tehniline edu oli osutunud kommertslikuks läbikukkumiseks. "Lihtsalt käputäis insenere ühe probleemi kallal," nagu Pavan seda norivalt sõnastas.

Igatahes kui Pavan 1995. aasta augustis lahkus Indiasse ja tegeles paar nädalat tõsise eneseanalüüsiga, kahtlustas ta, et Jim Clarkil on alati õigus, välja arvatud muidugi, kui ta eksib. Ja kui Jim Clark eksis, ei olnud teda kohal, et kanda tagajärgi. Õppetund, mille Pavan sellest kibedast kogemusest sai, oli see, et tuleb jälgida, mida Jim Clark teeb, mitte mida ta ütleb. Enne kui Pavan lennukisse istus, helistas ta oma börsimaaklerile ja andis korralduse osta Netscape'i avapakkumisel. Lugedes Delhi hotellis USA Today'd, arvutas ta, et ta pidi olema ostnud 50 dollariga - esimese kauplemise hind - ja müünud 100 eest - see oli hind, millega ta käskis oma maakleril müüa. Ta ei uskunud tõsiselt, et Netscape'i aktsia hind võib üldse 100 dollarini tõusta. Nagu ta ütles, oli see "kõige kergemini teenitud raha minu elus", aga isegi nii oli see mõrkjas. Netscape oli tõusnud 171 dollarile aktsia eest! Tema oli jätnud 71 dollari eest aktsia lauale!

Niisuguste ja paljude teiste mõtetega naasis Pavan Kanpuri viletsusse. "Ma mäletan, et istusin oma vanemate majas kaks nädalat ja kõik need lehmad jooksid ümber minu," ütleb ta. "Mäletan, et ma otsustasin just siis, et ükskõik mida ma järgmiseks teen, on see veebi juures." Pavan oli õppinud piisavalt tundma Ameerika kapitalismi, et teada: kui börsiturg tõusis, käis selle kannul alati võimalus. Sellele mõttele järgnes üsna kiiresti teine. "Mäletan, kuidas ma mõtlesin, et kui ma saaksin kuidagi teada, mida Jim Clark järgmiseks plaanitseb, siis teeksin ma seda."

Silicon Valley tööturg oli üks paljudest uutest rõõmudest Jim Clarki uues elus. Otsustanud, et 1,5 triljoni dollariline tervishoiutööstus on uus uus asi - ja oma otsusega muutnudki selle uueks uueks asjaks - oli Clarkil vaja palgata kiiresti hulk nutikaid töötajaid. Seda polnud kusagil kerge teha. Silicon Valley insenerid olid ammu kohelnud firmasid, kus nad töötasid, tavalisest väiksema ustavusega korporatiivsele üritusele. Bossid teadagi taunisid neid, kes jalga lasid, ja seega käis pidev debatt selle üle, mis on lihtsalt korralikult toimiv vaba turg ja mis on näotu truudusemurdmine. Pidev inseneridevool Silicon Graphicsist Netscape'i just enne seda, kui

Netscape läks börsile, sundis Ed McCrackeni advokaate Clarkile tigedaid kirju kirjutama.

Healthscape'i puhul arvas Clark, et ta vajab veel suuremaid ajusid ja kavatses need meelitada Silicon Graphicsist - ainult keegi ei tohtinud aru saada, et ta seda teeb. Tema lahendus probleemile oli sisse imbuda, palgata üks tarkvarakauboi ja lasta temal olla Hamelini Vilepillipuhuja. Kui ta palkab õige inimese, kipuvad ülejäänud iseenesest talle järele tulema, ja Ed McCracken ei saa neid kuidagi kinni pidada. Kontseptsioonimoment oli Clarki mõtteviisi järgi iga uue ettevõtte kriitiline moment. Sel hetkel oli tähtis mitte üksnes palgata inimesi, kes on valmis maailma muutma, vaid vältida niisuguste inimest palkamist, kes on ainult valmis töökohta vahetama. "On igasuguseid inimesi, kes tükivad esile, sest nad ei oska midagi muud välja mõelda," ütles ta. "Just neid inimesi ei ole vaja. Mul on niisuguste inimestega ümberkäimiseks oma strateegia. Kui nad tulevad tööd tahtma, ütlen ma neile: "Me oleme siin kõik segaduses. Me ei tea veel, mida me hakkame tegema." Aga kui sa leiad kellegi, keda sa tahad, siis ütled; "Siin on see, mida me tegema hakkame ja sellest tuleb vinge värk ja sina saad väga-väga rikkaks."

Andekaid insenere otsis Clark Silicon Graphicsist. Eriti pidas ta silmas India insenere, kes olid õpetanud ta purjeka tarvis koodi kirjutama ja siis loonud interaktiivse teleri.

Clarki tõmbas indialaste poole. "Silicon Valley india paariad," kutsus ta neid tavaliselt; "minu India hordid," - vähem kainetel momentidel. Ta mõtles India noormehi, kes olid tutvustanud talle tööriistu, mida ta vajas, et programmeerida oma purjekat nii nagu kõige terasemad tehnikainimesed, kellega ta oli kokku puutunud. "Kontsentreeritud rühmana," ütles ta, "olid nad Valley kõige andekamad insenerid... ja nad töötasid, kas või hing välja."

Juhtumisi oli India haridussüsteem ehitatud selleks, et leida ja kultiveerida täpselt neid oskusi, mida Clark ja Clarki-taolised inimesed kõige rohkem hindasid. Muidugi ei olnud see algselt nii mõeldud. India haridussüsteemi mõtles välja Nehru, vastukaaluks Briti kolooniaalsüsteemi all kogetule. Nehru uskus, et Indial on suurem tõenäosus jääda iseseisvaks maaks, kui ta saavutab endiste valitsejatega võrdsuse tehnoloogias. Selle eesmärgiga lõi ta halastamatult tõhusa mehhanismi India tehnikatalentide leidmiseks ja rakendamiseks. Selle nimi oli India Tehnoloogiainstituut. See loodi välisabiga 1960. aastate alguses. Esimesed kaks, Kharagpuris ja Madrases, rahastas Saksamaa, kolmanda Bombays NSVL, neljanda Kanpuris Ühend-

riigid, viienda Delhis Ühendatud Kuningriik.

India Tehnoloogiainstituudid said sulatusahjuks, noored indialased, kes tegi väga heade hinnetega ära riikliku standardtesti, pääsesid nende kaudu Nehru pallipüüdmise-mängu. Nende instituutide külgetõmbejõud oli imeväärne. Nagu oleks 900 miljoniline riik, jätmata midagi juhuse hooleks, võtnud nõuks leida enda hulgast need vähesed, kes on kõige võimekamad programmeerima arvutit. Kui Nehru režiim viis lõpule India ühiskonna ümberkujundamise, tahtis iga lapsevanem, et tema pojast saaks kas arst või insener. 1970. aastate alguseks istusid sajad tuhanded 17aastased indialased igal aastal kaks päeva kestvatel insenerieksamitel. Paar nädalat pärast eksamit avaldati tulemused ajalehtedes. Kaks tuhat kõige rohkem punkte saanud üliõpilast pääsesid ITI-desse ja nende nimed trükiti ajalehes ära. Kujutage ette elevust, kui saadakse Harvardi sisse. Mitmekordistage seda. Siis saate mõningast aimu saatuse tunnetamisest, mis kaasnes mõnda ITI-sse sissesaamisega. "Kui sul õnnestus ITI-sse sisse saada, oli su ülejäänud elu kindlustatud," ütleb Pavan Nigam. "Kui sa ei saa ühtegi ITI-sse sisse, siis pole mitte miski kindel. Ja ma mõtlen tõsiselt *mitte miski*."

Aga see eksam oli ainult India oma tehnilise suutlikkuse otsingu algus. Kaks tuhat tudengit, kes testi läbi tegid, seati tulemuste põhjal pingeritta. Tipust alustades valisid nad koolid ja osakonnad, kuhu nad soovisid astuda. Neis koolides ja osakondades oli oma mitteametlik hierarhia. Näiteks, 1980ndate alguses oli terves Indias ihaldatavaim koht, kuhu õppima minna, Kanpuri ITI arvutiteaduste osakond - seda kooli oli rahastanud USA. Kanpuri arvutiteaduste osakonnal oli ainult viiskümmend kohta. Kui eksamil sajandaks jäänud noormees tuli sinna oma valikut tegema, olid paremate tulemustega sisseastujad kohad juba täitnud. 150 000 India keskkooliõpilasest, kes 1975. aastal riigieksamit tegid, lõpetas Pavan Nigam üheksakümne esimesena. Ta sai ühe viimastest arvutiteaduste kohtadest Kanpuris.

Tol ajal ei võinud ta seda arvata, aga tema edu viis ta kokku Jim Clarkiga. Süsteemi, mis oli loodud vorpima insenere Kolmanda maailma majanduse jaoks, hakati peagi ülitulemuslikult kasutama uue uue asja otsimisel. Talentidest, mille leidmiseks ja arendamiseks valitsus oli nii palju vaeva näinud, said kõige nõutavamad korporatiivtöötajad maailmas. Kõik need andekad noored mehed rääkisid inglise keelt. Nad võisid valida ja vabalt minna Ameerikasse, mis maksis neile nende talendi eest kõrgeimat hinda. Just seda nad mas-

siliselt tegidki. 1980. ja 1990. aastatel ujutasid India insenerid Silicon Valley üle. 1996. aastal oli umbes pooled 55 000 ajutisest viisast antud India kõrgtehnoloogiatöölistele. 1999. aasta alguses avastas Berkley sotsioloog AnnaLee Saxenian, et ligi pooled kõikidest Silicon Valley firmadest olid asutatud India ettevõtjate poolt. Silicon Valley uustulnukate ümber levis iseloomulik karri lõhn.

Nii et ühel päeval, kui Jim Clark oli lõpetanud koodikirjutamise oma paadi tarvis, võttis ta telefoni, helistas Pavan Nigamile ning rääkis talle oma ideest teha ta rikkaks. Kui Pavan küsis äriplaani, kirjeldas Clark lihtsalt Võlukristalli, mille keskel oli Healthscape. Algul läks Pavan väga elevile, siis muutus närviliseks. Tarkvarainsenerid käisid jahil karjana, üksi ei suutnud nii suurt projekti teostada. Kust pidi ta leidma insenerid, keda ta appi vajas? Pavan ütles sageli: "Vahe suure tarkvaramehe ja korraliku tarkvaramehe vahel on tohutu. Suur tarkvaramees on väärt kümme korda rohkem kui korralik tarkvaramees." Tarkvara ei olnud nagu riistvara, tarkvara oli rohkem kunst. Clark pakkus talle projekti, mis vajas kõige paremaid kunstnikke. Tõsi, paljud niisugused inimesed töötasid temaga koos Silicon Graphicsis. Ent nagu Clark, teadis ka Pavan, et Ed McCrackeni advokaadid ei lepi kavakindla haaranguga tema personali seas. Ja kui ta ei saanud aktiivselt värvata Silicon Graphicsist, kust pidi ta leidma andekaid insenere, keda ta asja õnnestumiseks vajas?

"Sa ei pea värbama," ütles Clark. "Nad tulevad sulle järele."

Clarki enesekindlus lõi viimaks Pavani kõikuma. Siis pani ta toru ära. Tunni aja pärast tuli Pavani mure maruliselt tagasi. Lõppude lõpuks oli ta ju sel hetkel Silicon Graphicsi kõige kõrgema järgu töötaja ja Silicon Graphics oli hästi sissetöötanud korporatsioon. Oli suur risk karata juhtima mingit uustulnukat. Ta ei teadnud USA tervishoiusüsteemist midagi täpsemalt. Ta polnud kunagi viibinud Ameerika haiglas ega külastanud Ameerika arsti. Ta ei teadnud isegi seda, mille kohta kehtib tema enda tervisekindlustus.

Pavan helistas Clarkile tagasi. "Ma mõtlesin selle üle ja ma ei usu, et nad mulle järele tulevad," ütles ta. Clark ütles: "Pavan, usalda mind."

Aga kuidas sai Pavan kedagi nii tähtsa otsuse tegemisel usaldada? Clark oli juba miljardär. ITV oli näidanud Clarki võimet juhtida Pavanit ja paljusid teisi mööda pikka pimedat kõrvaltänavat ja otse vastu tellisseina. Mis siis, kui Clark jälle meelt muudab? Mis siis, kui Pavan jätab Silicon Graphicsi ja teatab, et ta kavatseb "parandada Ameerika tervishoiusüstemi", aga keegi ei tule talle appi? Mis siis

saab? Ta oleks 36aastane India immigrant, kes on ehitanud musta kasti, mida keegi ei ostnud; ta istuks üksipäini oma kabinetis ning kõik naeraksid teda selja taga - vaat, seda ta saab! *Parandama USA tervishoiusüsteemi.* Õigus. Pavan teadis hästi, et tõenäoliselt oleks ebaseaduslik ja kindlasti ebamoraalne, kui ta värbaks Silicon Graphicsist. Aga kindlasti võib ta valida ühe mehe välja ja... ajada juttu. Oli üks inimene, kes oleks tublisti Pavani muret leevendanud, Kittu Kolluri. Kittu oli tark insener, kes oli temaga koos töötanud, ja usaldusväärne sõber. Kindlasti oli Pavanil õigus rääkida oma sõbrale juhtuajamisest Jim Clarkiga.

Paar aastat oli Kittu Kolluri olnud Jim Clarki veidrate telefonikõnede märklauaks. Clark ütles KII-TUU, kui õige hääldus oleks olnud KIT-TUU. Ükstapuha. Iga kord kui Clark purjetas minema Tahiitilt või Borneolt ja vajas natuke nõu arvutiprogrammi kohta, mida ta jahi jaoks kirjutas, ei saanud ta teisiti, kui helistas Kittule. Kittu ei suutnud aru saada, miks suure Ameerika korporatsiooni esimees peaks kulutama aega arvutiprogrammi kirjutamisele. Ent ta sai väga hästi aru, miks inimene, kes kirjutab arvutiprogrammi, tema abi vajas.

Kittu oli veel üks tore näide India ühiskonna võimest nuhkida välja oma anded ja katapulteerida need Clarki-taoliste inimeste suunas, kes teadsid, kuidas annet kasutada. "Minu elus on need teatud momendid," ütleb Kittu. "Kui ma tean, et asjad muutusid ja minust sai insener." Esimene niisugune moment oli, kui ta nõbu tuli ühel suvel Bombayst Hyderabadi tema perekonnale külla. Kittu oli kuuendas klassis ja nõbu oli nägus noor naine. "Ta kirjeldas seda meest, kellesse ta oli armunud," meenutab Kittu.

Nõbu oli ülepeakaela armunud, sest see mees oli nii tark. Nõbu rääkis, kuidas ta armastab selle mehe mõistust. Mees käis India Tehnoloogiainstituudis. Siis kuulsin ma esimest korda mingist tehnoloogiainstituudist. Nõbu rääkis mulle temast kaks tundi jutti! Ma olin lummatud. Absoluutselt. Ma tahan öelda, et see, keda ta kirjeldas, oli täielik nohik. Nõbu rääkis tema paksudest prillidest ja nii edasi ja nii edasi. Kui mõtlema hakata, tundus, nagu oleks see poiss päris groteskse väljanägemisega. Aga tüdruk muudkui korrutas, kui hiilgavalt andekas ta on. Muust ta ei rääkinud, kui sellest poisist. Ja mina armusin ettekujutusse, mille mu nõbu oli Mokund Thapast loonud. Ma tahtsin olla nagu Mokund Thapa.

Järgmisel aastal, kui Kittu oli seitsmendas klassis, tülitses ta ühel õhtul oma isaga - mille pärast, ta ei mäleta. Aga ta oli pugenud ühte

nurka ja kerinud ennast magama. "Siis tuleb mu isa sinna ja on kangesti sõbralik. Ta naeratab. Ja mina ütlen: "Mis pagan sel mehel viga on?" Tund aega tagasi oli ta viimane sitapea! Ja tema ütleb: "Swaroop - nõnda hüüti mind siis -, direktor helistas just praegu ja ütles, et nad tahavad sinu pilti ajalehe jaoks!" Üldises testis, mida rakendatakse India seitsmendas klassis, oli Kittu tulnud oma regiooni esimeseks. Tema regioon koosnes kaheksakümnest miljonist inimesest. "See oli üks neid momente," ütles Kittu. "Kui sa ütled: "Ohoh! Ma teadsin, et ma olen hea. Aga ma ei teadnud, et ma olen nii hea." Pärast seda sai see mul kinnismõtteks. Ma pidin minema mõnda tehnoloogiainstituuti. Isa tuli kell kolm öösel minu tuppa, ja mina õppisin! Tema ütles: "Swaroop, sa pead magama minema, tead küll."

Nagu Pavangi, lahkus ka Kittu Indiast jalamaid, kui oli lõpetanud tehnoloogiainstituudi. Pärast nõutavat kaht aastat paari Ameerika ülikooli magistriõppes, millesse indialased suhtusid kui kaalukojasse teel Silicon Valleysse, sai Kittu tööle Silicon Graphicsisse. Varsti pärast seda kohtas ta Clarki. Ja veel natuke hiljem leidis ta end omamoodi professionaalse vaatlejana Clarki uue uue asja otsingutes. Jim Clarki mõtlemisviis oli Kittu hobi. Kittu oli võlutud, et niisugune tehnilise mõtlemisega inimene võib olla nii õnnelik, liikudes kobamisi suure rahahunniku poole. "Jim Clarkil on selge nägemus, mida õhutab kõige puhtam ahnus," ütleb Kittu. "Mitte miski ei tumesta seda."

Nagu teised noored interaktiivse teleri programmeerijad, oleks Kittu samal päeval, kui Netscape asutati, võinud saada seal tööd, kui ta vaid oleks lihtsalt selle ukse taha ilmunud. "Ma teadsin, et teen vea, kui ei ühine Jimi Netscape'iga," ütleb ta. "Jim on nii palju kordi öelnud: "Ma ju ütlesin sulle." Ja ma arvasin, et ta ütleb jälle: "Ma ju ütlesin sulle." Tema möödapanek Netscape'iga oli suurim rahaline viga, mida Kittu loodab enam mitte kunagi teha. Detsembris 1995 jäi ta Silicon Graphicsise ja tema palk oli 89 000 dollarit. Oleks ta järgnenud Clarkile Netscape'i, oleks ta olnud väärt 20 miljonit dollarit. Nagu Pavan Nigam - nagu iga isener Silicon Graphicsis -, nägi Kittu selles teatavat ebaõiglust.

Ta pidas Netscape'i arvutiinsenere tsipake teisejärguliseks. Kindel, et kõige targemad ja kõige andekamad ei läinud Silicon Graphicsist Clarki juurde. "Tehniliselt ei olnud Netscape'i brauser üldse mingi eriline saavutus," ütleb Kittu. See polnud samast klassist sellega, mida nemad Pavani ja teistega olid saavutanud Orlandos. Kittu võis vurinal ette lugeda kõik tehnoloogiad, mis toodi kokku, et luua

maailma esimest interaktiivset televisooni. 3-D graafika, 2-D graafika, ATM, sagedusmodulatsioon, IMP1, IMP2, lülitus, infrapunane - terve keeris segadusseajavaid termineid, mis loovad kõrvalseisjale selge arvamuse, et ta ei taha teada rohkem, kui tal on vaja teada. "Meid kõiki mässis sisse tehnoloogia," ütleb Kittu. "Me kõik mõtlesime, et pagan, see tehnoloogia on nii *cool*. See peab mõnele mehele kõvasti pappi tooma"."

See paneb valusale tõele punkti: tehnoloogia eesmärk oli teha raha. Interaktiivse televisiooni ülim eesmärk oli ära kasutada õlle ja kaugjuhtimispuldiga diivanil losutava mehikese tuimus - mis tähendab, et sel ei olnud kõrgemat eesmärki. Ja kõrgema eesmärgi puudumine muutis selle läbikukkumise veel absurdsemaks. "ITV oli tehnilisest vaatevinklist niisama suur väljakutse kui inimese Kuule saatmine," ütleb Kittu, "ja lõpuks oli see üks suur akadeemiline näpuharjutus. Ajaraiskamine."

Teisest küljest oli selge, et Netscape ei ole ajaraiskamine. "Netscape'i nõks oli turud," ütleb Kittu, "õigel ajas õiges kohas olemine. Ja see oli puha Jim Clark. Kui ei oleks olnud Jim Clarki, töötaksid Marc Andreessen ja ta sõbrad ikka veel oma doktorikraadi taotledes Illinoisi ülikoolis." Tänu Jim Clarkile sai B-meeskond rikkaks, A-meeskond jäi samal ajal keskklassiks, vähemalt Kittu silmis. Mõned, eriti vanemad insenerid kujutasid ekslikult selle põhjuseks uusi firmasid loovate inseneride erinevaid "riskiprofiile". Mõte oli, et tõeliselt helge peaga insenerid nagu Pavan ja Kittu ei kippunud riskima, hüpates pea ees mõnda Jim Clarki fantaasiasse. Ainult et nüüd nad tegid seda.

Clarkil oli midagi teoksil, kui ta otsis indialasi. Asi polnud selles, et poole tööd oli India valitsus tema heaks ära teinud. Ega selles, et pärast sõelumismasinat, mille Pavan ja Kittu olid läbinud, oli Harvardi vastuvõtukomisjon lahke armulik koht. Asi oli selles, et iga mees, kel oli piisavalt ajusid, et pääseda sisse tehnoloogiainstituuti ja südikust minna Ühendriikidesse, oli võimeline mis tahes imesid korda saatma. India inseneridel oli tapahimu, mis meeldis Clarkile. Nad olid valmis võistlema hoolimatu raevuga. Pavan ja Kittu olid lõpetanud tipus, selle tipu moodustas üks sajandik kõigi testi sooritanud andekate India noorte ühest protsendist, ja nüüd olid nad vististi juba ühes sajandikus ühest protsendist riikliku ajutrusti skaalal. Ometi leidis Pavan kaks korda nädalas põhjuse Kittule meelde tuletada, et tema oli lõpetanud 250 kohta Kittust tagapool.

Kittule oli mõte, et ta on riskeerimiseks liiga andekas, "täielik

jama". Esiteks, mis suur risk see siis ikka oli töötada ühes Silicon Valley uustulnukas? Halvim, mis võis juhtuda, oli see, et uustulnukas põrub läbi ja sa lähed tagasi vanale tööle ja 80 000se aastapalga juurde. Silicon Graphics või mis tahes teine suurfirma oleks nad hoobilt tagasi võtnud. Teiseks, tema elu muud polnudki kui risk; risk kasvada üles Kolmanda Maailma põrguaugus, risk, et ta ei pääse korralikku kooli, mis katapulteeriks ta põrguaugust välja, risk, et ta ei leia USAs tööd, risk, et ITV, kõrgeima profiiliga inseneriprojekt Silicon Valleys, läheb untsu. Mis Kittusse puutus, siis tema oli elanud oma elu kõrgel köiel ja ilma julgestusvõrguta. Vaadata, kuidas arvutiteaduste B-meeskond pärast Netscape'i avalikku pakkumist rõõmutses, ajas teda raevu. "Ma ütlen sulle, mida ma teadsin sel päeaval, kui Netscape läks börsile," räägib ta. "Ma teadsin kaht asja. Ma teadsin, et minu järgmine firma saab olema üks uustulnuk. Ja ma teadsin, et midagi Netscape'ist väiksemat ei tule kõne alla."

Tol päeval 1995. aasta detsembris, pärast seda, kui Jim Clark oli Pavanile tutvustanud Healthscape'iga Võlukristalli, läks Pavan tagasi oma töö juurde Silicon Graphicsis. Ta kutsus Kittu jalutama. Mehed veetsid mitu tundi, jalutades piki Shoreline Boulevardi hoolitsetud muruplatse kuni Bay soiste lagendikeni, kus neid vaevalt keegi näha sai. Pavan rääkis Kittule Võlukristallist. Kittul oli selle kohta ainult üks selge mõte: "Pole juttugi, et mina sellest ilma jääksin."

Muidugi ei pidanuks Pavan kellelegi midagi rääkima. Kui ta õhtupoolikul tunnistas Clarkile, et oli rääkinud Kittuga, pihtis ta ka oma uut probleemi. Tom Jermoluk (T.J.), Silicon Graphicsi peadirektor, oli tulnud tema juurde ja võtnud talt lubaduse, et ta ei varastaks ühtki Silicon Graphicsi töötajat. T.J. ise oli äsja otsustanud, et ta ei torma Clarki uude ettevõttesse. Ja niimoodi, rangelt võttes, ei saanud Pavan Kittut värvata, murdmata oma lubadust. Aga selle taga polnud midagi muud kui Ed McCrackeni advokaatide hirm, et Clark helistab Kittule Pavani nimel ja paneb lumepalli veerema. Nii Clark tegigi. Ja jälle kord leidis Kittu, et talle on Jim Clarkilt üllatav kõne. Clark palus Kittul enda poole sisse astuda nii ruttu kui võimalik.

Kittu astus sisse järgmisel päeval. Ta oli oma otsuse teinud juba samal silmapilgul, kui Pavan rääkis talle Võlukristallist. Mis temasse puutus, siis jäi üle ainult leppida kokku aktsiaoptsioonide arv, mida ta peab saama. Veel enam, ta oli elevil kutsest külastada Clarki tema kodus. "Aga teate, mis," ütleb ta, "ma polnud üldse närvis. Ma oleksin võinud minna tööle kuhu tahes. Asjaolust, et Clark mind

tahtis, piisas. Jim Clarkile ei saa ära öelda." Nagu Pavan, oli Kittu saanud interaktiivsest televisioonist oma olulise õppetunni: tee seda, mida Clark teeb, mitte seda, mida ta ütleb. Kittu veeres Clarki heledale merekividega sillutatud sissesõiduteele ja vaatas üles maja poole, mille taga oli inimkätega tehtud küngas, ja külalistetoas pappkastid ja nende kõrval vana tuuba. Sissesõiduteel seisis umbes kuus kiiskavat sportautot; just nagu olnuks siin mingi väike jaotuspunkt. Clark tuli majast välja teda tervitama. Ta oli lahedas tujus.

Clark armastas öelda, et "miski ei ärata inimese huvi raha vastu nii hästi kui see, et tal seda juba natuke on." Nüüd, kus tal oli miljard dollarit, oli tema elu muutunud palju... finantsilisemaks, ta tõesti armastas raha, raha armastas teda, ja ta tahtis, et kõik temale meeldivad inimesed oleksid selles uues suhtes osalised. Ta ise oli alles jõudnud punkti, kus ta seostas sõna "dollarid" mitte "miljonitega" vaid "miljarditega". Ta tahtis aidata Kittul üle saada vanast harjumusest mõtelda "tuhandetes" ja saavutada uus mõtlemine "miljonites". Üsna pea rääkis ta Kittule oma lemmikmoraalijutu möödalastud võimalusest. Ta oli ostnud oma heledatest merekividest sissesõiduteega maja, kui Silicon Graphics läks börsile, see oli 1986. aastal. Et maja eest maksta, oli ta maha müünud miljon Silicon Graphicsi aktsiat hinnaga 3 dollarit tükk. Nüüd oli hind 30 dollarit aktsia. "Sa näed seda maja," ütles Clark Kittule, tehes silmaga nähtava arvutuse, "see on minu 30miljoniline maja."

Kittu ei jäänud maha. Ta keeras ennast ringi, osutas oma tolmusele Toyotale ja ütles: "Jim, sa näed seda autot. Ma müüsin kaks tuhat Silicon Graphicsi aktsiat hinnaga 10 dollarit aktsia, et seda autot osta. Nii et see on minu 60tuhandene Toyota Camry."

Kittu läks tagasi Graphicsisse, et anda lahkumisavaldus. Ta oli nõus jääma veel paariks nädalaks ja aitama oma ülemustel ülemmõkut siluda. Kuid juba olid tema ülemused ägeda paranoia seisundis: inimesed olid kuulnud, et Jim Clarkil on uus firma ja et ta oli sellest Pavanile rääkinud. Ülemus süüdistas Kittut teiste inseneride varastamises. "Ja siis," meenutab Kittu, "Ma ütlesin otse: Põrgu, mina lahkun!" Pavan lahkus Silicon Graphicsist ühel reedesel pealelõunal veebruaris 1996. Tal polnud aimugi, kes peale Kittu veel võiks ära minna. Ta kahtlustas ikka veel, et mitte keegi ei lähe ja et temast saab Silicon Valley naerualune. Pavani arvates olid ainsad inimesed, kes teadsid, mis teoksil, tema, Kittu, Clark ja mõned Clarki laenukapitalistid.

Kui ta tol õhtul koju jõudis, leidis ta, et mitu inimest olid talle

faksinud oma teenistuskäigu kirjelduse. Laupäeva hommikul hakkas ta telefon helisema. See ei jätnud järele. Esimesed helistajad olid insenerid, keda Pavan tundis Silicon Graphicsist. Paari tunni pärast olid helistajad täiesti võõrad, kes töötasid firmades, millest Pavan polnud kuulnudki. Hiliseks õhtupoolikuks olid kõned muutunud nii tihedaks ja kiireks, et vaevalt sai Pavan ühe kõne lõpetada, kui telefon kohe uuesti helises ja ta alustas otsast peale. Kõik helistajad taht-sid üht: tööd Pavani uues firmas. Üsna pea oli Pavanile selge, et ta oli inseneritalendi ostuturul. Tal oli vaja ainult kümmekond erakordselt andekat inimest, et firma käima saada. Kui ta sai aru, kui paljud tahavad tema juures töötada, muutus tema käitumine märgatavalt tõredamaks. Kui ta võttis toru, ei vaevunud ta isegi hallo ütlema. Ta küsis: "Miks te mulle helistate? Mida te minu heaks teha saate?" Pühapäeva hommikul hakkasid need insenerid, kes polnud teda telefoniga kätte saanud, tulema tema juurde koju. Esmaspäeva hommikuks olid üle kolmesaja inseneri faksinud oma CV ja lugematu hulk teisi oli helistanud, et saada tööd Healthscape'is. Mitte ühelgi polnud halli aimu, mida Healthscape endast kujutab.

Sellest algsest kolmesajasest grupist - hiljem tungles ukse taga kaugelt suurem grupp - kogus Pavan oma lemmikinsenerid Silicon Graphicsist. Kittu järel valis ta Shankari. Pärast Shankarit valis ta Motasimi. Pärast Motasimi valis ta Flavio. Pärast Flaviod... nojah, teil on asi selge. Varsti oli tal kümme kõige terasemat inseneri, keda ta tundis, kõik nad olid ehitanud maailma esimest interaktiivset televisooni. Kaks olid itaallased, üks hiinlane, ülejäänud enamuses indialased. Pavan ja Kittu ja teised tulid kokku 19. veebruaril 1996, Palo Alto kesklinna pisikesse büroosse. Oli umbes aasta sellest, kui Hillary Clinton oli loobunud oma ideest reformida USA tervishoidu Valgest Majast. Kuus indialast, kaks itaallast, üks jaapanlane ja üks belglane kavatsesid seda teha Põhja-Californiast. Kellelgi polnud ettekujutust, mida nad peavad tegema. "Asi oli väga-väga segane," ütleb Motasim Najeeb. "Meil polnud ainumastki koodirida. Tegelikult polnud meil mitte midagi. TPO. EVO. Ainult need nimed!" - "Ma küsisin äriplaani," meenutab Shankar Srinivasan. "Ja seda ei olnud! Üldiselt oli Pavani plaan kokku saada piisavalt palju andekaid inimesi, lasta nad probleemi kallale, ja küll sellest midagi head välja tuleb." Nagu Kittu seda sõnastab: "Keegi ei teadnud keda kuraditki tervishoiust." See mõte tegi talle selgesti heameelt. 19. veebruaril 1996 tulid kümme noort inseneri tööle, 20. veebruaril lendasid nad Bostonisse kohtuma Sinise Risti/Sinise Kilbiga. Suurem osa polnud eluski kuulnud Sinisest Ristist/Sinisest Kilbist. Shankar Srinivasan meenutab oma veidrat esimest kokkupuudet USA tervishoiutööstuse pisikese ripatsiga. "Esimesel päeval rääksid nad meile, mida nad teevad ja mida nad vajavad.

Teisel päeval pidime meie rääkima neile, mida me hakkame ehitama. Meie pidime selle esimese ja teise päeva vahel välja nuputama. Istusime terve öö üleval, lugedes igatsugu kirjandust tervishoiu kohta. Me küsisime: "Mis probleemi me üldse siin lahendama hakkame?" Meil polnud muud kui Jim Clarki kontseptsioon." Pavani inseneridel polnud ei teadmisi ega kogemust. Aga neil oli julgustust, suhtumist ja õnnis teadmatus, kui mõõtmatult suurt asja nad üritasid saavutada. Neil oli veel midagi: usk, et nad suudavad tehnoloogiat teistele pähe määrida. Lühidalt, nad käitusid nagu inimesed kapitalismi noateral alati on käitunud, veendumusega, et nad võivad maailma oma malli järgi ümber teha. Nad töötasid nagu hullud - paljud saatsid oma perekonnad tagasi Indiasse. Ühel hommikul kell kaheksa ilmus Clark oma mootorrattal, et ringi vaadata. Ta märkas Panost, Kreeka inseneri, arvuti tööjaama taga. Ta ütles: "Te olete varane." Panos vaatas üles ja vastas: "Ma pole ära läinudki," ja asus uuesti tööle. "Kirg ja põlemine," ütleb Kittu. "Oli tunne, et kohe suudame muuta maailma. Ja me kõik teadsime, et niimoodi maailma muutes tehakse raha."

Nende poolt oli päikeseline pealetung, mida tõukasid takka Clarki tahe, tema raha ja tema ootused. Pavani igasugused lootused, et tal lubatakse ehk vaikselt tagasi tõmbuda, hajus kiiresti, kui Clark tegutses tagalas ajakirjanikega, kes Silicon Valley üle ujutasid. Kuigi Pavan teadis, et Clark veetis hämmastava osa oma ajast telefonitsi ajakirjanikega vesteldes, oli ta nii aru saanud, et nad olid kokku leppinud esimesed kuus kuud pressiga mitte rääkida, kuni neil on inimestele midagi näidata. Paar päeva pärast seda jutuajamist istus Pavan firma tualetis ja lehitses ajalehte, oli see siis Wall Street Journal või USA Today või mingi muu, ja nägi lühiartiklit, mis algas: "Jim Clark, Silicon Graphicsi ja Netscape'i asutaja, teatas täna, et ta plaaniseb ümber kujundada USA tervishoiutööstuse..."

Huvitavam tõsiasi oli, et kümme inseneri kavatsevad väikeses Palo Alto büroos ümber teha USA tervishoiutööstuse ja neid juhendavad mingil määral üks arst, kes on nõustunud olema nende peadirektor ainult sellepärast, et ta tahab saada Kleiner Perkinsi partneriks, ja üks vanem mees, keda huvitab peamiselt oma jahtlaeva arvutiseerimine. Ja enamik insenere ei olnud isegi USA kodanikud.

Stuart Liroff oli lühikest kasvu habemik ameeriklane, silmapaistvalt siledate kommetega. Stuart oli avatud, lahe, sõbralik, suuremeelne - ja innukas osalema uues uues asjas. Ta oli tulnud Silicon Graphicsisse 1990. aastal ja läinud ehitama interaktiivset televisiooni aprillis 1995, pärast Orlando katsetusi, kuid enne, kui see tehnoloogia Jaapanis avalikkuse ette toodi. Mitu korda vihjas Pavan Stuartile, et tema meelest on Stuart peajagu kõrgemal tema meeskonna keskmisest. Nagu paljud teised inimesed, oli Stuartigi kallutanud ettevõtluse-usku Netscape'i aktsiapakkumine. "See oli määrav hetk meie kõikide elus - ah, kurat, miks mina seda ei teinud?" räägib ta. "Meil kõigil oli see olemas." Ja kui nüüd Stuart nägi Pavanis mingit muutust, küsis ta, kas Pavan kavatseb lahkuda Silicon Graphicsist ja asutada uue firma. Pavan läks ärevile ja ütles Stuartile: "Ma ei saa sel teemal sinuga rääkida, aga miski ei takista sind mulle helistamast. Saad sa aru, mida ma sulle ütlen?" Stuart vastas, et saab, ja sai ka. Sel päeval, kui Pavan teatas oma lahkumisest, faksis Stuart talle koju kirja. See lebas kuhjas koos ülejäänud kolmesaja faksiga, mida Pavan ei lugenud.

Paar päeva hiljem helistas Stuart Pavanile ja palus jutule. Pavan käskis tal kaks nädalat oodata ja siis tagasi helistada. Stuart ootas kaks nädalat ja helistas uuesti. Pavan ei võtnud seda kõnet vastu. Stuart ootas veel ja muutus siis pahaseks. "Ma helistasin iga päev ega saanud teda kätte," ütleb ta. "Jätsin muudkui sõnumeid. Nüüd ma hakkan tigedaks minema. Viimaks ma lihtsalt ütlesin, et lähen otse teed sinna."

Stuart sai teada, et Pavan oli rentinud büroo Palo Alto kesklinnas ja sõitis sinna. "Ma astusin sisse. Ja seal on kõik inimesed, keda ma tunnen. Montasim! Kittu! Ja Shankar!" Kümme inseneri olid surutud tuppa, mis oli vähem kui kaks tuhat ruutjalga, ja puresid mingit salapärast projekti.

"Ma näen Pavanit," meenutab Stuart, "ja tema ütleb, et pole silmagagi ühtki mu kirja näinud, tal on nii palju kirju." Kui Stuart küsis Pavanilt, mis siis ometi lahti on, joonistas Pavan Võlukristalli. Kõik insenerid armastasid Võlukristalli, mida Stuart mäletab kui "pilti Jim Clarkist 15protsendise USA majandusosa keskel." See oli nagu mingi koopamaal Altamiras, mida kasutas kütt, et endale saaki kindlustada, lihtsalt kujutades seda koopaseinal. Insenerid nõidusid oma saaki. Igatahes, kui Stuart asja ära tabas, oli ta veelgi innukamalt valmis uues firmas osalema. Ta küsis Pavanilt tööd. Ja Pavan ütles: "Ma tahan teada, mida sa kavatsed minu heaks teha." Selle peale tegi

Stuart mingi jahmunud liigutuse: *Pavan, see olen mina, Stuart.* "Lõpuks ma lihtsalt luuletasin midagi kokku." Kõige andekamad inimesed tahtsid Pavani juures töötada, sest ta ei raisanud aega üksikasjadele. "Ta keskendub toote disaini tehnologiseerimisele," märgib Stuart. "Ta ütleb: "Kuradile üksikasjad... praegu." See on agressiivne, aga mitte rumal." Stuart sai aru, et Pavan ei mõtelnud sellele, kuidas testida toodet, kuidas tööd kirja panna. "Ta eeldas, et selle asjaga tegelevad teised inimesed. Mina ütlesin, et mina olen teised inimesed. Ja ta ütles, et see kõlab hästi."

Ja siis Pavan, kel oli tegemist, et saada asjatundjaks USA tervishoiusüsteemis, lihtsalt unustas.

"Kaks päeva hiljem," meenutab Stuart, "sõitsin *jälle* sinna ja varitsesin Pavanit. Läksime üle tee kohvikusse ja paari minutiga oli meil kirjas minu palk ja aktsiaoptsioonid. Nõnda sain mina oma töö Healthscape'is."

See polnudki nii lihtne. Pavan seletas Stuartile, et tavaline Ameerika usinuse standard enam ei kehtinud. Töötada Healthscape'is tähendas enam-vähem oma eraelu hülgamist. Stuart võttis koha sellegipoolest vastu. Hiljem kirjutas ta mulle:

"Suure raha tegemise potentsiaal oli alati olemas, varjatult. Aga kui Pavan ja Jim pidasid läbirääkimisi minu kompensatsiooni üle, oli ainsana selgesti välja öeldud 35% palga kärpimist! Ülejäänu oli naljakas raha, aktsiaoptsioonidena, ja mul polnud absoluutselt mingeid andmeid, et nende optsioonide väärtust hinnata. Tegime naisega siiski otsuse lahkuda SGIst ja minna Healthscape'i, toetudes ainult minu usule, et P, J ja KP [Pavan, Jim ja Kleiner Perkins] hakkasid tegema midagi suurt ja mina pidin saama sellest osa. Naine küsis, kui palju ma võin teenida ja ma mäletan, et ütlesin midagi nagu "ei pea enam kunagi töötama". Ma mäletan, et ütlesin kellelegi, põhjendades, miks ma SGIst lahkusin: "Mitte kunagi elus ei leia ma enam neid tähti rivis ühel ja samal ajal: P [Pavan], J [Clark], KP [Kleiner Perkins], keskel H-tähega kristall."

Stuart Liroff oli üheteistkümnes inimene ja kümnes insener ja teine sünnilt ameeriklane, kes uues firmas tööle hakkas. See oli veebruaris 1996. Talle anti sööklas laud, mida piirasid külmik, valamu ja faksiaparaat. Ta töötas sada kakskümmend tundi nädalas - nii palju tunde, et mõisted "töö" ja "kodu" olid absurd. Elu oli töö - või vähemalt büroos olemine. "Pavan oma võrreldamatus tarkuses haaras õhust mingi kuupäeva ja ütles: "Me võime toote üle anda 1. oktoobril 1996." Ja mitte kellelgi polnud aimu, mis toode see on. Teadsime ain-

ult seda, et see pidi olema tõeliselt hiiglaslik tarkvaratükk - nii et see tolle hiiglakristalli keskel õige välja näeks."

Vaatamata ilmsele stressile, mis kaasnes tema uue olukorraga, oli Stuart rõõmus. "Kell oli kolm öösel," meenutab ta. "Ma istun seal ja joon espressot, kuulan muusikat ja kirjutan üles mõningaid märkmeid tarkvara kohta ja... ma ei oska ilmaski seda kellelegi seletada... isegi mitte oma naisele... ma olin nii õnnelik. Ma lihtsalt naersin omaette."

Niimoodi tundsid nood esimesed üheksa kuud end kõik, kui nad tormasid, et lõpetada oma esimene tarkvara Sinisele Ristile/Sinisele Kilbile. Nad tundsid, et teevad midagi tähtsat, Sinine Rist/Sinine Kilp oli lihtsalt esialgne väljasööst vaenlase maale; varsti on nad Võlukristalli keskel. Teised insenerid palusid end tööle võtta! Ajakirjanikud tulid kaugelt neid intervjueerima! Jim Clark sõitis oma mootorrattal nende fuajeesse! Ei läinud kaua, kui ajakiri Fortune oli valmis välja tulema esimese artikliga nende firma kohta - kui Healthscape veel ei olnudki firma!

Just siis öeldi inseneridele, et keegi ettevõtlik inimene, kes astub Netscape'ile kannale, on ära ostnud õigused igasugustele nimedele, mille lõpus seisab "scape, kaasa arvatud "Healthscape", ja tahtis tervet varandust selle kasutamise eest. Inseneridel oli juba oma logo, suur sinine silt "Health" keskel. Nii nad siis istusid ja nuputasid nimesid, mis algaksid "Health". Health Now, Health-O, Health-a-Thon. Lõpuks sai Healthscape'ist Healtheon. Ja nad liikusid edasi.

Lühidalt. Clarki väike närvitõmblus vallandas metsiku talentide- ja rahalaine, mis paiskus tema poole, et paari kuu pärast rääkisid paljud tõsised inimesed midagi niisugust nagu: "Tervishoid on suurim turg, aga Jim Clark juba kontrollib seda." Aga selleks ajaks oli Clark täiesti teadlik, et ta ei tarvitse teha muud, kui teatada paarile ajakirjanikule, et ta kavatseb paigutada ennast maailma suurima tööstuse keskele, ja kõiksugused tõsised inimesed pistsid jooksu mööda tema pikka pimedat tunnelit.

Siinkohal tema töö lõppeski. Kui ta oli joonistanud oma väikese diagrammi maailma suurimast turust ja enda sinna keskele, oli tema poolt kõik. Teised inimesed võisid tegelda segaste asjadega, mida tõi kaasa Healtheoni muutmine gigantkorporatsiooniks. Seda ütles ta alati, kui oli uue uue asja välja paisanud ja uuest uuest asjast sai lihtsalt uus asi. Ent ta ei olnud omadega õhtul. Üks karme seadusi Jim Clarki elus oli, et ta pidi alati otsima uut uut asja. Kolm multimiljardilist firmat ei olnud tema jaoks piisav. Kord, kui ma küsisin,

kuidas ta kavatseb oma rikkuse jõudeajaks konverteerida, ütles ta: "Tuleb välja mõtelda midagi niisugust, mis Microsoftile teele ette ei jää. Tuleb ära unustada suure tarkvarafirma ehitamine. Kui see tuleb suur ja see on tarkvara, siis hakkab seda kontrollima Microsoft. Teisel hommikul pillas ta vanamoodsa pisara, selle põhjuseks oli mõte, sest Healtheon tõestab, et tal ei ole enam midagi tõestada. "Võidakse öelda, et Silicon Graphics ja Netscape olid lihtsalt vedamine, aga kui ma teen seda uuesti, ja Healtheon teeb seda, ei saa nad öelda, et see on lihtsalt õnneasi," ütles ta. "Ma ei pea seda enam tegema." Ja üsna vasrti pärast seda ütles ta: "Aga oleks vast asi teha midagi neljandaks veel, eks ole?"

Üsna enne Healtheoni edu kobas ta pimeduses. Programmeeris oma paati ja kobas. Iga järgmine kord oli raskem kui eelmine, sest iga uus idee pidi olema suurem kui eelmine. Netscape oli olnud suurem kui Silicon Graphics; ta tundis kindlalt, et Healtheon tuleb veel suurem kui Netscape. Mis oli suurem kui Healtheon? "Ma võiksin iga kell teha viiskümmend miljonit dollarit," seletas ta mulle ükskord. "Aga kellele seda vaja on?" Tal polnud aega luua firmasid, mis olid väärt ainult viiskümmend miljonit dollarit. Viiskümmend miljonit dollarit ei lugenud. Kurat, tema laev oli maksnud viiskümmend miljonit dollarit, kui maksud juurde panna. Kui ta kobas, kobas ta millegi suure järele. Ta oli multimiljardiline korporatsioon, mis pidevalt ootas soodsat juhust.

Veel oli ta haruldane inimene, kelle peal oli hiina needus: ta oli saanud, mida oli tahtnud. Teda koheldi paremini ja talle maksti rohkem kui kellelegi teisele Valleys. Talle kuulus teistest kolm korda rohkem aktsiaid kõiges, mida ta välja mõtles, ja teised inimesed tegid töö. Ja nüüd - see oligi needus - ta ei suutnud peatuda. Isegi kui ta tahtis, ei suutnud ta lakata sundimast tuleviku kätt. Ta oli mõistetud igavesti otsima uut uut asja. Kui mitte midagi muud, siis oli tal nüüd publik, kellega mängida. Nagu oleks ta müünud kümme tuhat piletit ühe-mehe-etendusele ja leidis enda nüüd laval seismas ning mõtlemas, kuidas inimesi nende kohtadel kinni hoida. Laenukapitalistid meelisklesid ta jalge ees nagu labradori retriiverid, kes vaatavad, kuidas nende peremees sööb. Säravad noored inimesed voolasid ära Netscape'ist ja Silicon Graphicsist ja paljudest teistest kompaniidest, paludes Clarki abi. Clarki vaimustus oma kutsumuse üle oli peaaegu nagu viirus. Noored inimesed ei vajanud tema raha - nad võisid raha saada laenukapitalistidelt. Nad vajasid tema luba oma uutele ideedele. Mõnel isegi ei olnud ideed, oli üksnes mõte, et neil võib

mingi idee tulla. Kõik need rohelised ettevõtjad tahtsid olla Clarki lähedal samamoodi, nagu tavalised inimesed tahavad olla kohal päikesetõusu ajal, et näha, kust valgus tuleb. Nad tahtsid näha, kuidas Clark tõuseb püsti ja ütleb: "Pange tähele, uus uus asi."

Kogu olukord oli koletu või oleks mingil teisel ajal ja teises kohas olnud koletu. Aga, nagu Clark ise aru sai, olid paljud asjad muutunud, see tegi tema lähenemise ärile ja elule võimalikuks.

Esimene ja märgatavaim muutus oli ime USA aktsiaturul. Netscape'i käivitamisest kuni Hyperioni vettelaskmiseni kerkis Dow Jonesi tööstuslik keskmine üle 5000 punkti. Veel tähtsam, et Nasdaqi börs, mis koteeris enamiku uusi tehnikafirmasid, neljakordistus. Turg maksis inimestele suure hulga raha tehnoloogiakompaniide eest, mis kandsid ainult kahjumit. Ameerika avalikkus otsustas hüpata pea ees tulevikku, mis tähendab seda, et see oli valmis hüppama pea ees igasse kohta, kuhu Jim Clark ja temasarnased ettevõtjad olid valmis kümnekordse hinna eest pea ees hüppama.

Teine asi, mis ajas Clarki edasi, oli tarkvaraäri olemus. Netscape ja sellele järgnenud firmad olid oluliselt erinevad Silicon Graphicsist. Kõige tähtsam erinevus, vähemalt firmasid välja mõtlevate inimeste finantsilisest vaatevinklist, oli see, et nende alustamine ei maksnud peaaegu midagi. Oli vaja ainult ideed, mõned oivaliselt andekad insenerid ja paari suurt rahatuusa, et idee ellu viia. Polnud vaja koguda miljoneid, et oma toodangut ehitada ja selle käigus oma panus peaaegu nulliks tahuda. Kui leidsid kontseptsiooni, siis kirjutasid sa tarkvara, et seda kontseptsiooni ekspluateerida, ja müüsid firma avalikkusele.

Kõik see põhjustas ja oli omakorda põhjustatud peenest, kuid tähtsast nihkest Silicon Valley väärtushinnangutes. Ja see oli viimane põhjus, miks Jim Clark oli selle erilise hetke mees.

"Silicon Valleyl on rohkem ühist Hollywoodiga kui Detroitiga," ütleb Verm Anderson, Silicon Graphicsi esimene peadirektor ja seega kapten esimeses laevas, mille ehitas Jim Clark.

"Laenukapitalistid on stuudiod. Direktorid on režissöörid. Tavalised insenerid on kirjanikud. Ja ettevõtjad on staarid." See, mis juhtus Silicon Valleys, on suuresti sarnane sellele, mis juhtus Hollywoodis, kui stuudiod kaotasid oma mõjuvõimu. Võimu haarasid staarid. Ja kui nemad kord olid võimu enda kätte haaranud, tõstsid nad oma hinda ja nõudsid õigust oma filme lavastada. Ning väga suured staarid nagu Jim Clark lõikasid tehinguid, mis on väärt Marlon Brandot. Nad näitasid end paar päeva võtteplatsil ja jalutasid siis poole eelarvega minema.

Ja nõnda, isegi pärast seda, kui ta oli joonistanud Võlukristalli, kobas Clark edasi. 1998. aasta suvel ilmus välja mees nimega Greg Kovacs, keda Clark oli kuidagi tundma saanud Stanfordi ülikoolis, integreeritud süsteemide keskuses. Clark oli astunud Kovacsi laborise, piilunud mikroskoopi ja leidnud enda eest tavalise arvutikiibi. Kiip hakaks pulseerima, otsekui töötaks tal süda. Kovacs oli söövitanud kanapoja südamerakud kiibile. Kovacsi ukse taga olid kuhjas munakarbid, otsekui selle tõestuseks. Raku elektrilised impulsid "rääkisid" kiibiga. Kiip oli elav!

Vast ehk kaheksa nädalat pani idee elavast arvutikiibist Clarki mõtted tormama mööda pikka pimedat tunnelit. Kovacsil oli juba leping kaitseministeeriumiga, see mõtles, et kiip võib marjaks ära kuluda bioloogilistes sõdades. Clark mõtles teistest rakendusvõimalustest. Tegelikult mõtles ta tagasi oma kandidaaditöö peale Utah' ülikoolis, kus teda oli haaranud idee salvestada aju elektriimpulsse ja luua omamoodi mõtete ja aistingute raamatukogu. Kui sai söövitada raku kiibile, sai söövitada kiibi ka rakule. "Ma olen kindel, et ühel päeval integreeritakse närvisüsteem mingil moel arvutiga," ütles Clark. "Kas poleks vahva, kui saaks närvi kaudu integreerida näiteks arvu 500342?" Kiipe saaks istutada inimkeha sisse. Clark läks oma sõbra, Stanfordi ülikooli elektrotehnika osakonna dekaani John Hennessey juurde ja pakkus, et maksab uue uurimisala eest, mida ta tahtis nimetada bioarvutiseerimiseks.

Siis ühel päeval Greg Kovacs kadus ja Clark ei maininud teda enam kunagi. Kovacsi asemele tuli pidev vool noori inimesi, kaasas omad leiutised ja ideid. Olid FM ja AM raadio veebis. Kohalikud uudised veebis. Olid Inimgenoomi projekti loendamatud viljad. Oli üsna tavaline leida Jim Clarki vestlemas kellegagi, ühes käes veiniklaas, teises petri tass. Nad tulid talle koju. Nad tulid ta büroosse. Aga kui nad olid nutikad, tulid nad laevale. Laeval said kõik tõsised ideed küpseks. Laev oli koht, kus ta hoidis oma vaimu võimaluste jaoks erksa.

Hyperion ei olnud üksnes tehnoloogi utoopia või punguv uus uus asi. Ta oli mõlemat. Ka oli see koht, kus Clark sai olla lahus keskkonnast, mida ta pidevalt uuesti leiutas. Temast ei võinud kunagi saada tavainimest - laenukapitalisti või juhtivtöötajat või muuseumi nõukogu liiget või muud, mis nõudnuks talt käitumist nii, nagu tähtsad ärimehed peaksid käituma. Asjaolud olid teinud temast insaideri, aga temperament hoidis teda igavesti autsaiderina. Ta oli

nagu see mees, kes korraldas maailma suurima ja vahvaima peo, aga ei saanud ise tulla. See autsaiderlus andis talle tema ebatavalise maailmanägemise. Tema annet tulla toime tulevikuga peeti üldiselt ebaloomulikuks kingituseks, aga see tulenes samapalju tema eripärast kui tema jõust. Ta oskas näha inimühiskonda niimoodi, nagu enamik ärimehi ei osanud, sest ta polnud kuigivõrd selle osa. Ja teadlikult või mitte, pagedes oma ujuvale saarele, säilitas ta oma väärtuslikud anded.

Järgmine kord, kui tema ja mõned tehnoloogilised uuendused astusid laiema ühiskonna ette, oli ta oma laeval. Ta ei kõndinud teiste inimeste ellu, ta purjetas sinna.

9

Tulevikukodu?

Ja nõnda siis me läksime laevale, vähemalt seniks, kui tuli aeg uueks uueks asjaks. Need sidemed, mis Clark sälitas seal välisilmaga, jooksid läbi kahekümne viie arvuti, mis olid valmistatud Silicon Graphicsis ja Interneti brauseri, mis oli loodud Netscape'is. "Mulle ei paku miski muu rohkem rahuldust," ütles ta, "kui luua täielik isereguleeruv maailm, mida kontrollib arvuti." Läks aega, enne kui keegi nägi öeldu täit tähendust, eriti vähem tehnilistel inimestel, kes elasid selles iseendast täiuslikus maailmas. Esimese aime selle kohta saime pärast tormikatsumust Põhjamerel.

1998. aasta detsembri lõpuks oli Hyperioni vigastus, mille see sai katsetamisel Põhjameres, parandatud ning meeskond ja arvutiprogrammeerijad asusid pardale ja valmistusid ületama Atlandit. Üsna pea sai neile selgeks, et kui sa elasid laevas, siis sa kas programmeerisid arvutit või programmeeris arvuti sind. Olid sa siis Steve ja Lance ja Tim või ei olnud. Steve ja Lance ja Tim olid igaüks mingil ajal töötanud Silicon Graphicsis; nad olid jätnud sinnapaika selle, mida iganes nad seal tegid, et võtta osa sellest, mis iganes Jim Clarkil plaanis oli. Clark nimetas selle uue ettevõtte Seascape'iks. Kuni merekatsetusteni olid Seascape'i programmeerijad veetnud üle kahe aasta, et kokku klopsida programmi, mida oli vaja jahtlaeva juhtimiseks. Kohe algusest peale olid nad eeldanud, et Clark ei vaevu rakendama oma laeva arvuti taha, kui sellega raha teha ei saa. Neil polnud ühtki tegelikku põhjust nii arvata, ainult et Clark oli võimetu looma uut tehnoloogiat, leidmata viisi, kuidas sellega raha teha. Igaüks neist oleks võinud kergesti leida tööd ja aktsiaoptsioone, kas Yahoos või

Ciscos või isegi Microsoftis. Ometi eelistasid nemad rügada suhteliselt kommertslikus ebamäärasuses, ehitades süsteemi, mida iga intelligentne informeerimata inimene - see tähendab igaüks, kes ei tundnud Clarki - oleks pidanud rikka mehe narruseks. Nendele oli Clarki kommertselu võlutrikiks.

Imelik küll, detsembriks 1998, ja enne veel, kui tarkvara oli testitud, olid programmeerijate vaistud vähem pimeda usu ja rohkem tulemuste ettekujutamise moodi. Üks Clarki äridee oli neid erutanud: laeva tarkvara sai kohandada kodu jaoks. Ameerika Tulevikukodu, see oli iseenesest selge, hakkab juhtima ja valitsema arvuti. Arvuti lubab omanikul astuda uude, fantastilisse suhtesse oma eluasemega. Tõepoolest, üks võimalus oli vaadata Hyperioni kui tehnoloogia katsetamist. Clark oli kasutanud oma laeva kaptenit ja kuueliikmelist meeskonda katsetamiseks nagu meresigu: nemad said näha, missugune tuleb elu arvutiseeritud kodus.

Steve Hague, kelle Clark oli määranud Seascape'i peaprogrammeerijaks, vahetas 1998. aasta lõpus e-posti korporatsioonide tegevjuhtidega ja laenukapitalistidega, kes oleksid võinud kaasa lüüa, edastas siis oma arutelude tulemused, samuti meilide kaudu, Lance'ile ja Timile.

Peamine mõte oli müüa oma tarkvara kõigepealt rikastele tehnofiilidele ja siis pikkamööda imbuda keskklassi eeslinnamajade omanike ajudesse. Ühes oma sõnumis, mis oli kirjutatud umbes sel ajal, kui Hyperion lahkus dokist, informeeris Steve oma kaaslasi kõrgest direktorist, kes võibolla tahab aidata luua, nagu Steve seda sõnastas, "paketti, mida ta saab müüa osana suurest eratellimisel tehtud installatsioonist selle maailma Larry Ellisonidele [st rikastele tehnoloogidele]. Lõppkokkuvõttes mõtlen mina, et seda tehnoloogiat võiks müüa rohkem standardtootena, võibolla frantsiisiga. Üks huvitav näide oli suur puhkekodu Hawaiil, kus omanikud tahaksid veebi kaudu majja logida ja vaadata, kas bassein on soe ja ega koristajad ei seksi peremehe voodis."

Pole kahtlust, et Tulevikukodu oli ainult üks mitmest võimalikust kasutusalast, mida Clark nende tööle leiab. See oli Clarki amet - kujutada ette nende tarkvara tulevikku. Kuidas ta seda tegi, oli Lance'ile ja Timile ja Steve'ile jumalast ükskõik. Nagu paljud nutikad insenerid Silicon Valleys, olid nemadki loobunud üritamast mõista, kuidas Clarki mõte töötas.

Ja seepärast kirjutasid nad Clarki laeva juhtimiseks koodi ning jäid ootama, mis võiks olla Clarki järgmine trikk. Peamiselt püüdsid nad

kindlustada, et esimene Tulevikukodu ei läheks mere peal vett vedama. Nad seadsid oma masinad üles Hyperioni peasalongis pikale algkoolisöökla lauale.

Kõik teised, kes laeval töötasid - ja peale kaheksa meeskonnaliikme oli seal veel kümneid laevatehase töölisi - sebisid nende ümber. Selles kontekstis mõjusid programmeerijad logarditena. Nad istusid vaikselt, põrnitsesid oma ekraane ja rüüpasid *capuccino*t. Ja ometi olid nemad Hyperionil ülimalt tähtsad inimesed.

Steve Hague oli projektijuht, mis tähendab, et tema pidi arvutikoodide jupid, mida olid metsiku kiirusega kirjutanud erinevad inimesed, kokku õmblema laitmatuks õmblusteta vaibaks. Paljud suurimad tükid oli kirjutanud Clark ise, teadagi. See asetas Steve'i delikaatsesse olukorda, tuli juhendada oma bossi. Selle tulemusena omandas ta üliinimliku võime istuda vaikselt ja kuulata, kui tema peale röögiti. Tema elu oli teda selleks tööks ette valmistanud. Kasvanud töölisperekonnas Leedsis, igavas linnas Põhja-Inglismaal, oli ta kujunenud üheks neist omapärase huumoriga tagasihoidlikest isiksustest, kes on Inglismaal eksisteerinud vähemalt sellest peale, kui Shakespeare kirjutas oma koomilised stseenid. Steve oli Rosencrantz ja Guilderstern ja Bardolph ja Pistol, kõik ühes isikus koos. Kui ta väitis, et tema lapsepõlv oli olnud nii igav, et ta ei mäleta sellest midagi muud, kui et "ükskord suri kass", oli ta nii täiuslikult naljakas, et keegi ei jäänud pikemalt mõtlema, mida see tähendas.

Kuigi Steve'i piletiks Leedsist Silicon Valleysse oli olnud tema osavus arvutite alal, pidas ta masinat parimal juhul ebakindlaks liitlaseks: see seadis programmeerijale alailma lõkse. Ümbritseva maailma kontrollimiseks ja sellega manipuleerimiseks ei pidanud ta arvutit põrmugi ausaks tööriistaks, see oli nagu varre otsas logisev labidas. Tal oli programmeerimisele müstiliseks ja vaimseks läheneminseks vähe kannatust. See tähendab, tema kannatuse pani tihti proovile Lance.

Lance oli Lance Welsh, kes nendel päevadel, mis eelnesid ookeaniületamisele, istus Steve'i kõrval pika sööklalaua taga laeva peasalongis. Koos Steve ja Jim Clarkiga kirjutas ta neid arvutiprogrammi osi, mida võis näha ja katsuda. Tüüpiline oli, et kui Lance asus kirjutama mingit koodijuppi, alustas ta keerulise lahendusega ja tegi selle aina keerulisemaks. Mõnikord see töötas, mõnikord mitte, aga ühelgi juhul ei suutnud keegi teine aru saada, kuidas Lance seda tegi, mida ta oli teinud. Lance oli arvutiprogrammeerimises see, kes Joyce oli kirjanduses, võimalikult sügav, aga valmistas ka peamurd-

mist. Häda oli selles, et arvutikeeles on selgus ja lihtsus palju tähtsamad kui inimkeeles. Programmeerija, kes toodi väljast sisse, leidma vigu koodist, pidi saama kiiresti ära määrata, kuidas see töötab. Lance'i koodi puhul oli see võimatu. Kui sellega midagi nihu läks, nagu seda sageli juhtus, oli võimalik teha ainult kaht asja. Kas pidi Lance selle ise joonde ajama või pidi keegi alustama otsast peale ja kirjutama uue programmi.

Lance oli ühesõnaga romantik. Nostalgiat, mida romantik tunneb mineviku suhtes, tundis Lance oma kirjutatud koodi suhtes. Näiteks, arvutikoodi redigeerimine nagu kirjutatud inglise keele redigeerimine nõuab mõnikord, et programmeerija kõrvaldaks ülearused read. Lance keeldus seda tegemast. Kui ta jõudis lõiguni, mis tuli kustutada, kirjutas ta:

```
#ifdef
\
-

(Lance'i vana kood)

-

#endif
```

Arvuti võttis teadmiseks: ignoreeri vanu koodiridu, aga säilita need. Niimoodi sai Hyperioni arvutitesse maetud palju kasutuid koode, mida Lance oli kirjutanud. See säilitamispüüe oli Steve'i vaid kergelt irriteeriv, Clarki ajas see marru. Iga kord, kui Clark sattus mõnele niisugusele pisikesele elektroonilisele muumiale, läks ta näost punaseks ja tõmbus krimpsu nagu Etna vulkaan enne purskamist. Siis asus ta kustutama kõike, mida Lance oli teinud. Lance läks sageli endast välja ja kaebas Steve'ile, et Jimil ei ole "tundeid koodi vastu".

Ei parandanud Lance'i poliitilist olukorda seegi, et ta oli nägus - ja mitte lihtsalt natuke nägus. Ta oli nägus nagu Viimane Mohikaanlane, pikad tumedad juuksed ja tõmmu nägu. Need, kelle ülesandeks oli avada Lance'i koode ja otsida vigu, oletasid tihti, et Lance on sellel igaval hetkel kusagil väljas, himur naistekari kannul. Lance'il oli niisuguse mehe aura, kes veedab palju aega sellega, et laseb himuratel naistel endale karjas järele joosta. "Lance'il on naiste

peale mingi kummaline mõju," seletas Steve. "Sellest peale, kui ma alustasin selle projektiga, on minu sõbrannad mult enamasti küsinud, kas Lance on abielus, mitte seda, kas Jim on abielus." Iga inimene, kes töötas Lance'iga, kahtlustas, et peab olema mingi seos tema ülimalt romantilise programmisse suhtumise ja naistele meeldimise vahel. Lance ei ole võibolla tõestuseks, et meessoost programmeerija peaks naistele ihaldatav olemiseks täielikult muutma oma suhtumist masinasse. Aga ta oli hirmutavalt sugestiivne näide.

Tim Powell oli kolmas mees Hyperioni-tööl. Tema oli kehalt nagu kaitsemängijast jalgpallur ja pidas ennast programmeerimises selle ekvivalendiks. Kui temalt küsiti, missuguse tarkvaraosa eest tema vastutab, vaatas Tim kõrvale ja punastas. Kui peale käidi, ütles ta: "Kui ma teen oma tööd hästi, ei saa seda keegi kunagi teada." Küllap oli ta näinud piisavalt maadejagamist Jimi ja Steve'i ja Lance'i vahel, et sellest eemale hoida. Igal juhul oli Tim vagusi, töötas kõvasti ja rääkis vähe. Tim oli ainus põhjus, miks ma pidin lootma, et Hyperion ei lõpeta ookeanipõhjas.

Steve ja Lance ja Tim ja Jim; Jim ja Tim ja Lance ja Steve. Nad olid veetnud kaks aastat, pendeldades Wolter Huismani laevatehase ja Jenny Craigi kaalukaotajate keskuse peal asuva üksiku juhmistava tee vahet. Nüüd Amsterdami lähedal dokis olles istusid nad kesklaval. Iga tonks nende klaviatuuril murdis teed läbi metsa, et teised saaksid järele tulla. Arvutiprogrammeerija loob ainukese raja, mis on kasutajale kättesaadav; tema otsustuste mõju teistele maskeerib nende abstraktsus. Kui te kasutate Microsoft Wordi, näiteks, sisenete tillukesse metallruumi, mille on loonud tuhanded Microsofti programmeerijad. Tarkvara puhul kontrollib see pigem füüsilist maailma kui üksnes sümboolset maailma, see tee pole nii triviaalne. Programmeerijad otsustasid sammud, mida Hyperioni pardal viibijatel oli vaja teha, et sooritada kõike, alates tulede sumedamaks keeramisest kuni purjede tõstmiseni. Tuhandel peenel ja vähempeenel viisil leiutasid nad uuesti laeva pardal elamise kogemust.

Too 1998. aasta hiline detsembrikuu pealelõuna oli üks viimaseid, mis kolmel noorel programmeerijal oli jäänud enne Hyperioni dokist lahkumist ja Atlandile suundumist. Noormehed vaikisid. Küllap oli igaüks neis süvenenud omaenda väikesse loogikaahelasse, kes teab. Siis pääses põrgu valla.

See algas probleemiga, mille tekitas Lance'i arvuti. Kusagil hakkas müürgama alarm, ja Lance'i ekraanile ilmus kiri "vale sõnum". Lance

raputas oma tumedat lakka, rüüpas *cappuccino*t ja ei teinud märkamagi. Laev oli varustatud rohkem kui kolme tuhande alarmiga. Kõik olid võimelised, teoreetiliselt, röökima kaptenile solvanguid, aga normaalselt tegid nad lihtsalt vihastamapanevat, kõrget piiksuvat häält. Selles tööjärgus hakkasid alarmid pidevalt lärmama. Vaevalt õnnestus kellelgi haarata külmikust õlu, riivamata punast häirenuppu. Lance osutas kirjale ekraanil ja ütles: "Arvutil ei ole mõõdutunnet. Ta ei tea, kas see, mis juhtus, on tõsine või pisiasi. Nende alarmidega harjub ära."

"*Hei! Hei! Hei! Hei! Hei! Hei! Hei!*"

Seekord tuli alarm inimolendilt. Karjed. Need kostsid kambüüsist.

"*Hei! Hei! Hei! Hei! Hei!*" See oli kime protest. Ja sellele järgnes kohe põrandale kukkuvate nõude klirin.

Programmeerijad keerasid end oma pöördtoolidega ringi. Nende ees avanes hämmastav stseen. Suur tükk kambüüsi ja alumist salongi eraldava paneeli keskelt kerkis õhku, otsekui võluväel.

Vahesein oli ehitatud kambüüsilauaga kokku ja nagu kõik muu laeval, oli seegi automatiseeritud. Tina, Hyperioni peakokk, viskus oma õblukese kehaga kerkiva plaadi peale, viljatus katses seda paigal hoida. Nõud, mis olid laual riidas, lendasid iga ilmakaare poole. See oli täielik häving. Steve ja Tim ja Lance vaatasid, kuidas kambüüsi vahesein tõusis ja nõud purunesid ja kokk pikkamööda kadus. Kui Tina kadus, kostsid ta kriisked summutatumalt, siis tuli vaikus.

"Mis kurat selle põhjustas?" küsis Steve.

"Mina ei teinud midagi," ütles Tim.

"Kes mida vajutas?" küsis Steve.

"Mina töötasin DVD-mängijaga just enne seda, kui see juhtus," ütles Lance. "Võibolla see tegi seda." T-särkides ja sinistes teksastes noormehed pugistasid omavahel naerda. DVD-mängija oli Hyperioni kinosüsteem. Nagu kõike muud pardal, juhiti ka seda arvuti kaudu. Pakkudes, et filmide jaoks tehtud arvutikood põhjustas Tina laua lakketõusmise ja pildus nõud laiali, oli Lance teinud nalja. Arvutihuumor. Nad unustasid vahejuhtumi kiiresti. Taas süüvisid nad oma meresinistesse arvutitesse. Nüüd puhusid nad trükkides ka juttu. "Vahva asi selle projekti juures on," ütles Tim, "et see on tarkvara, mis räägib pigem füüsiliste asjadega, mitte tarkvara, mis räägib ainult teise tarkvaraga. Sa näed oma tegevuse mõju." Lance ei olnud nõus. Ta arvas, et Timi vajadus näha oma töö mõju füüsilises maailmas väljaspool arvutit reedab tema vaimu nõrkust. "Tõelised arvutihullud," ütles Lance, "lähevad just niisama elevile,

kui nad räägivad teise tarkvaraga."

"Jim ei lähe," ütles Steve.

"Jim on muudest asjadest sisse võetud," ütles Lance. "Ta võib nüüd olla oma valduste peremees, tänu arvutite meisterlikule tundmisele. Ta võib lasta end lõdvaks ja nautida oma burgunderit, samal ajal kui arvuti kontrollib tuult ja purjesid."

"Sulle meeldiks see ka," ütles Steve.

"Ma pean piinlikkusega tunnistama," ütles Lance. "Mulle meeldiks ka. Aga - siin on üks asi - Jim ei hooli küünemusta võrragi tehnoloogiast."

Steve vaatas kahtlevalt üles.

"Tegelikult mitte," ütles Lance, "alguses, ma mäletan, küsisin ma Jimilt, kas teha kõik ekraanid 3-Ds. Tema ütles: "Persse 3-d." Mina ütlesin: "Jim, sa ju leiutasid 3-D."

"*Hei! Hei! Hei! Hei! Hei!...*"

Seekord kostsid Tina karjed kriiskavamalt. Kambüüsis langes Tina laud nüüd alla niisama saladuslikult, kui see oli kerkinud. Ning seda tehes tekitas ta midagi B-filmide maavärina taolist, imedes oma uude sügavasse prakku kõik, mis ei olnud kinni naelutatud. Tina püüdis kõigest väest päästa käterätikut selle sisemusse kadumast.

Programeerijad vaatasid seda madinat, sedakorda pisut arupidavamalt, siis pöördusid uuesti oma ekraanide poole. Nad mõtlesid. Arvutimõtteid. Viimaks tõusis Steve püsti, nagu täiesti muuseas, ja astus alla kolmest astmest alumisse salongi ning veel kolmest astmest alla kambüüsi. Ta jäi pidama valguselüliti juures, mida Jim Clark sageli kasutas, et illustreerida arvutite imeväärse paindlikkuse põhiolemust. Pika programmeerimispäeva lõpus, käes klaas burgunderit, klõpsutas Clark lülitit sisse ja välja ning ütles: "See lüliti saadab signaali arvutile panna tuled põlema ja kustutada ära. Aga ma võiksin selle niisama kergesti programmeerida sisse ja välja lülitama mootorit või tõstma purjesid. Kui ma tahaksin juhtida paati otse siit, siis ma saaksin seda teha."

Nüüd oli Steve'i ees üks laeva kahekümne viiest arvutist. Lameda paneeliga ekraanid kõikjal üle laeva tekitasid tunde, nagu oleks siin tegemist uue kiiskava panga rahaautomaatidega. Igal pool, kuhu sa ka pöörasid, jälle rahaautomaat! Steve tonksas õrnalt köögiekraani, nagu uus kontoomanik, kes esimest korda raha võtab, ja läks siis, ilmselt rahule jäädes, tagasi peasalongi ning istus oma arvuti taha. Ta vajutas mõnda nuppu. Siis hõikas ta, peaegu võiduröömsalt: "Lance, sina tekitasid selle probleemi!"

Lance vaatas üles, Tim tõttas ümber sööklalaua nende poole. Steve meresinisel arvutiekraanil välkus ainus koodirida. Igale teisele laevas oleks see olnud absoluutselt tähenduseta, aga neile kolmele sisaldas see tähtsa sõnumi. See ütles:

HYO 24 Request PLC Write P24-Control S430303-10 1:(0): null

HYP 24 viitas kahekümne neljandale arvutile pikas Silicon Graphicsi arvutitereas. HYP 24 oli juhtumisi ka masin, mille peal Lance töötas.

Ülejäänud rida koosnes käsust, mille andis arvuti 24 teisele, alamal tasandil arvutile, mille nimi oli PLC ja see kontrollis sensorit, mis pani Tina laua kerkima ja langema. Niisugune oli üks moodus mõista Hyperioni: kui süsteemvõrguks ühendatud sensoreid, mis rääkisid üksteisega. Keegi oli vajutanud nuppu, mis saatis elektrisignaali mööda traate kahekümne neljandale arvutile, see genereeris elektrisignaali, mis jooksis tagasi Tina laua juurde. Mida see Lance ka seal kinosüsteemi juures tegi, näis olevat toimunus süüdlane tema. Kuigi sõnum ei olnud iseenesest kriitiline - laev võis seilata filmidetagi -, viitas see sügavamale ja muretsema panevale probleemile. Miks oli Lance'i arvuti läkitanud niisuguse käsu? Ja kui Lance võis vajutada klahvile ja saata Tina laua lakke, mida võib Lance veel teha laevale, kui ta lihtsalt mõnd klahvi vajutab? Keegi ei julgenud seda öelda. Kõik toetusid eeldusele, et arvutid tulevad tingimata ise endaga toime.

"Mis selle vaheseinaga on?" küsis Tina. Silt tema kambüüsi seinal vihjas tema nördimusele Tulevikukodu üle. Sildile oli kirjutatud "Targad inimesed õpivad kasutama uut tehnoloogiat. Targemad inimesed leiavad tee, kuidas sellest mööda hiilida."

Kolm noormeest jäid mõtlema oma arvutimõttèid. Nad olid kõik kenad noored inimesed. Nad ei soovinud Tinale halba. Aga ainus viis, kuidas nad oskasid aidata, oli arvutite abil. Alt kostvale appikarjele olid nad jätnud reageerimata. "Ma ei tea," ütles Tina. "Võibolla olen ma siin kaasas lihtsalt sõidutamiseks."

Noormehed närveldasid ühe arvuti juures, kuni järsk uus klobin nende meditatsiooni katkestas. Allan Prior tormas trepist alla, et näha, mis lahti on. Kapten teadis parajasti nii palju, et hakata muretsema. Ta ütles: "Ma kuulsin, et "Lance" ja "probleem" olid ühes ja samas lauses."

10

Jumala tahe

Allan Prior oli meremeeste meremees, kui saab öelda, et midagi niisugust on olemas 157 jala pikkusel jahil, mida ehivad kolmkümmend miljonit dollarit maksvad prantsuse impressionistide maalid ja mida juhib arvuti. Ta oli lõpetanud Whitbreadi ümberilma-purjetamise võidusõidu kolm korda ja võitnud ühe korra. Whitbreadi võidusõit on üks neid riituslikke ettevõtmisi nagu ujumine üle La Manche'i väina või ühtejärge saja kahekümne kreemidonutsi ärasöömine, mis näitavad inimese tahtmist oma kunsti pärast kannatada. Uus-Meremaal, kus Allan üles kasvas, on Whitbreadi võidusõit rahvuslik hullus. 1970. aastate lõpus võttis üks Aucklandi ülikooli psühhiaater uurida Uus-Meremaa noormeeste kummalist iha karata koos seitsme sõbraga väikesse paati, kaasas paar kotti pulbrilist toitu ja tõotus mitte pesta ega habet ajada ega puhkida ega magada kuus nädalat jutti. Psühhiaater ilmselt otsustas, et asja tuleb näha, siis saab seda uskuda, ja tegi oma uurimusest dokumentaalfilmi. Ta pani sellel filmile nimeks "Pole mõtet helistada koju emmele."

Kui "Pole mõtet helistada koju emmele" esilinastus Uus-Meremaa televisioonis, sai televisiooni valvetelefon nii palju proteste, et filmi ei antud enam kunagi eetrisse. Kui te seda praegu tahate näha, peate ostma viiesaja dollari eest samizdati koopia. "Pole mõtet helistada koju emmele" erines teistest häirivatest telesaadetest tavapärase solvava materjali täieliku puudumisega. Filmis ei olnud seksi, alastialakut, jumalateotust. See ei õhutanud poliitilist ega religioosset ketserlust. See oli vast ainus film üle aegade, kus edastati solvamine

ükspäinis läbi peategelaste isikliku puhtuse pentsiku eiramise kaudu. Kolmkümmend päeva järjest olid ainsad liigutused, mida noored uus-meremaalased tegid oma isikliku hügieeni jaoks, seotud niisutatud serviettide karbiga. Kui need kolmkümmend päeva detilleeriti pooleteiseks tunniks televisioonis, ajasid noored Uus-Meremaa meremehed oma rahval südame pahaks.

Allan Prior oli olnud üks neist vapratest meremeestest. See mõte tegi talle ikka veel heameelt.

Nüüd oli ta üle neljakümne, aga kummaline naeratus mängles ta näol iga kord, kui ta meenutas iiveldama ajavaid üksikasju oma noorusest. Ta elas, mitmes mõttes, ikka veel Whitbreadi ümber-ilma purjetaja elu. Ta pesi ennast harva. Ta ei vahetanud kunagi riideid. Ta ründas oma toitu teesklematu ägedusega, mis mõjus tema laevakaaslastele nii sügavalt, et nad elasid oma viimast söömaaega koos temaga taas läbi, nii nagu inimesed, kes on äsja koos näinud liiklusõnnetust. Ükskord lõuna ajal olid meeskonnaliikmed näinud kuidas nende uus kapten pistis sõrmed oma hallisegustesse juustesse, võttis sealt mingi imeliku tombukese ja sõi selle ära. Ta oli neile sügavat muljet avaldanud. Kui kole ka "Pole mõtet helistada koju emmele" võis olla, ei saanud kindlasti mitte sealt algust nende kapteni võimet teha asju, mis filmile jäädvustatuna ja televisioonis näidatuna sunnivad inimesi massiliselt helistama ja nurisema.

Ometi oli Allanil purjetajate ringkonnas tõsine maine. Ta oli tõepoolest andekas meremees. Tal oli vaistu ja kogemusi, millega üksk arvuti ei suutnud võistelda - veel mitte. Vähemalt üks meeskonna liige Hyperionil rääkis temast ilma irooniata kui Legendist.

Allan oli aeglane arvutit omaks võtma. Oma vaimusilmas nägi Allan purjekat kujutades ikka veel pähklikoort, millele puri püsti aetud ja sees kaheksa kiivit, kel nahk nagu pargitud ja puudub tegelik veendumus isikliku hügieeni vajadusest. Arvutile sellel pildil kohta ei olnud. Alguses kohtles ta uut tehnoloogiat nagu "laevajänest". "Ma mõtlen, ta vihkas meid," ütleb Steve. Aga ajapikku saavutasid programmeerijad, kellel omanik selja taga, kapteniga kokkuleppe, või vähemalt tundsid, et see nii on. "Allan on teatud mõttes murtud," ütleb Lance. "Ta on näinud, missuguses kohutavas seisus tarkvara oli. Ja võib edaspidi olla. Ja kui see tõesti toimib, kas või natuke, on ta õnnelik!"

Selle üle võis vaielda. Viimase poolteise aasta jooksul, kuni paati ehitati, oli Allan endale Silicon Valley poiste suhtes kasvatanud kõva künismikooriku. Kui Jim Clark oli ligidal, suutis ta kenasti oma

tõelisi tundeid varjata. Aga kui Clarki polnud silmapiiril, ei keelanud Allan endale väikest lõbu tehnonohikute arvel, keda Clark oli palganud oma laevast arvutit tegema. Ta hiilis nende selja taha, kui nad oma terminalide kohal küürutasid, ja sosistas nende õrnadesse kõrvadesse väikesi ähvardavaid mõtteid. "America's Cupi katsetuste ajal," ütles ta, "oli meil arvutiruumi jaoks eraldi paat - kaksteist arvutihullu, kes oksendasid oma klaviatuuri peale. Nemad pidid meile ütlema, kuidas me saame kiiremini edasi." Ta tegi efektse pausi. "Aga on pisike probleem arvuti peal üldse midagi teha, kui sul on "e"-klahvi taha porgandikuubik pistetud."

Oli ilma psühhiaatritagi selge, et Allan oleks olnud just niisama õnnelik, asudes teele ühes Wolteri vanaisa ehitatud puupurjekal. Võibolla õnnelikumgi. Siis vähemalt ei pidanuks ta teesklema, et on huvitatud lõpututest apsakatest, mida olid tema laevale toonud Clarki arvutid.

See kergitas ilmse küsimuse. Miks seda kohta üldse vastu võtta? Allan Prior võttis vastu kaptenikoha Clarki laeval samal põhjusel, nagu paljud teised võtsid vastu töö, mida Clark neile pakkus. Ta mõtles, et Clark teeb ta rikkaks. Clark pakkus 12 500 aktsiaoptsiooni Healthscape'is, firmas, mis sündis Võlukristallist, ja lubas tulevikus veel. Kui Healtscape oleks kujunenud välja nii, nagu ta Clarki sõnutsi pidi kujunema, oleks Allan teeninud miljon dollarit.

Võibolla rohkemgi. Allan oli teinud tehingu nagu iga teine kapten mingis Clarki uues ettevõttes: talu alandust, et sa ei tunne oma tööd täielikult, ja võibolla ei ole sul enam kunagi vaja tööd teha.

Kui Allan jõudis arvutilaua juurde, oli siia kogunenud väike punt inimesi, et näha, mis põhjustas segaduse kambüüsis. Keegi ei teadnud täpselt, mis juhtus, ainult et Tina laud muudkui kadus lakke ja et seda oli käskinud teha arvuti. Sedasorti segadust pidasid programmeerijad normaalseks, eriti Clarki uue purjelaeva programmeerijad. Kõigepealt ütlesid nad masinale, mida teha, siis muidugi ei õnnestunud masinal teha täpselt seda, mida kästud, ja siis kulutasid nad päevi, püüdes välja uurida, miks ta tõrgub. Seda viimast staadiumi kutsuti putukate tõrjumiseks, väljend, mis tuli keelde 1960. aastate alguses, kui ühel programmeerijal oli häda oma arvutiga ja ta avastas, et selle sisemusse oli maandunud suur koiliblikas ja seal ära surnud. Allan küsis Steve'ilt, kui kaua veel läheb, enne kui tema, Allan, ei pea arvuti pärast muretsema, ja Steve ütles "Me näeme juba paranemist, aga paadil on ikka veel putukad." Allanit ei rahustanud niisugune jutt põrmugi.

Viimaks ütles Steve Allanile, et tal on üks mõte. Ta ei olnud viga leidnud. Aga ta vähemalt teadis, kust seda otsida. Kuidagi oli arvutile antud signaal, et keegi tahab vaadata filmi. See oli vastanud köögi eraldamisega ülejäänud laevast. Käsk "ma tahan vaadata filmi" oli seega ilmselt seotud käsuga "sulge kõik uksed ja aknad". Lance tuletas Steve'ile meelde, et sel hetkel, kui Tina laud lakke kerkis, töötas tema laeva kinosüsteemiga.

Allan ei lahkunud programmeerijate laua juurest. Tema laev pidi ületama Atlandi ookeani ja DVD-mängija ajas laeva uued isandad ja peremehed närvi. Kapten oleks pidanud olema üleval dekil ja kamandama inimesi, mitte siin all udujuttu kuulama. Ta kummardus ettepoole ja esitas vältimatu küsimuse: "Kas saab juhtuda, et teie vajutate kuuma vee nupule ja peapuri läheb üles?"

"Oh ei, ei, ei," ütles Lance. "Asi on selles, et just seda koodiosa ei ole testitud."

"Jah," ütles Allan, "nojah, me peame kindlad olema, et kõik on testitud."

Allan liikus vähehaaval küsimuse poole, mida ta tegelikult tahtis küsida. "Nii et külalistekajutis," ütles ta viimaks, "võib näidata reisijatele ekraani, aga nemad ei saa sellega midagi teha, on nii?"

Kulus hetk, enne kui Steve aru sai, kuhu Allan sihib. Ta oli küsinud: kas mina üksi kontrollin seda laeva? See polnud paha küsimus. Igat asja laevas sai kontrollida, vähemalt teoorias, igalt arvutilt neist kahekümne viiest. Allan oli täiesti mõistlikult kahelnud: mis takistab külalist nupule vajutamast ja, ütleme, paati karile juhtimast? Ta kujutas ette, kuidas mõni Silicon Valley arvutihull geenius, kes pole kunagi varem laeval olnud, pärast paari pudelit Jim Clarki head veini logeleb oma magamistoas ja võtab juhtimise enda peale.

"Ei, ütles Steve, "me oleme sisse ehitanud erinevad ligipääsutasandid." Tegelikult olid programmeerijad loonud arvutisüsteemile ligipääsemiseks neli tasandit. Kõige madalamale dekitöölisele oli lubatud niinimetatud tasand-üks ligipääs. See võimaldas kustutada dekituled, näiteks. Kõrgeim tasand kandis ametlikult nimetust tasand-neli ligipääs ja omavahel kutsusid programmeerijad seda "Jumala Tahe". See võimaldas kasutajal kontrollida tervet laeva iga arvuti ekraanilt. Hea uudis Allanile oli, et ainult paarile inimesele oli antud parool Jumala Tahte jaoks: Allanile, Simonile, programmeerijatele ja Clarkile. Halb uudis oli, et salasõna oli lekkinud mitte ainult laeva meeskonnani, vaid ka Hollandi laevatehase töölisteni. Allan ei tahtnud Jumala Tahtest enam midagi kuulda.

"Me sulgesime külalistekajutis kolm neljandikku võimalustest," ütles Steve. "Põhjendus on selles, et keegi ei taha ju, et mõni külaline ärkab keset ööd üles, näeb, et mõni alarm on tööle hakanud, ja mõtleb, et laev vajub, samal ajal, kui tegu on ainult rikkis külmikuga."

Allan urahtas midagi heakskiidu taolist.

Steve pöördus tagasi käsiloleva ülesande juurde ja tõmbas ette koodi, mis juhtis filme. Lance oli selle kirjutanud - audiovisuaalne süsteem oli tegelikult Lance'i viimane kood, mida keegi teine, tavaliselt Clark, polnud ümber kirjutanud. Selge see, kood näitas tüüpiliselt Lance'ilikku ebatavalist asjale lähenemist. Kui puuteekraanil vajutati nupule "filmid", käskis arvuti Hyperionil ennast vaataja mugavuseks ümber kujundada. Paat hakkas suminast ja vilinast elama. Peasalongi suur ekraan kerkis üles, tuled kõrvalruumides muutusid sumedamaks, luugid illuminaatorite kohal läksid kinni ja mitmesugused avad, mis viisid peasalongist alla kambüüsi ja üles sillale, sulgusid.

"Lahe," ütles keegi. "Just nagu James Bondi filmis."

Lance naeratas. Oli jah.

"Võibolla siis, kui sa oled James Bond, on see lahe," ütles Steve.

Läbi programmeerijate maailma jooksis ere joon ja poolitas õhruumi Steve ja Lance'i vahel. Ühel pool joont olid esteedid, kes arvuti keerukust jälgides mõnulesid ja veetsid hulga aega, kirjutades imekauneid keerulisi programme, mis panid teisi neid nähes hüüatama "lahe!", kuid sageli polnud neil praktilist otstarvet. Teisel pool joont olid utilitaristid. Neid huvitas ainult arvuti jäme ja jõhker suutlikkus oma tahet ümbritsevale maailmale peale suruda. Lance oli armunud arvuti ilusse, Steve selle võimusse.

Allan ei tajunud seda vahet. Tema mõtles lihtsalt Silicon Valley noormeestest kui nohikutest, kes ei kuulunud tema laevale. Tema strateegia oli säilitada vähemalt illusioon juhtimisest. "Teie ütlete meile, millal me võime kino vaadata," ütles ta karmilt. "Ja meie hoiame silma peal kõigel, mis liigub." Pealekauba lisas ta halvakspanule annuse tehnilist kriitikat. "Ma olen siin tükk aega olnud," ütles ta, "ja ma ikka veel ei tea, kus kõik on. Tulede kustutajad - kus kurat need on?

On need arvutilisandid? Või on nad seina peal?"

Siis ta lahkus. Ja mingil seletamatul põhjusel otsustasid kõik, et probleem on lahendatud, kuigi ei olnud. Tina põrnitses programmeerijaid vihaselt ja ütles: "Kui ma olen selle arvuti võimuses, saab

must paranoiline kokk." Ta läks tagasi kambüüsi.

Udu rullus sisse. Tim vaatas üles ja imetles, kui paks see on.

Lance ütles: "Jah, see näeb välja nagu minu aju sisemus."

Steve heitis talle pilgu. "Seda me pole veel selgeks teinud," ütles ta.

Tõepoolest, nad olid suuremas segaduses kui kunagi enne. Kood nägi ette, et pärast seda, kui Lance käskis arvutil filmi näidata, pidi juhtuma palju enam kui Tina laua kadumine. Tuled pidid sumenema, uksed ja luugid sulguma, ja hiigelekraan pidi tulema peidikust seinapaneelis välja tulema.

"Küsimus on, miks arvuti seda teeb?" ütles Lance filosoofiliselt. Lance'i oli õnnistatud rahuarmastava loomuga. Kui rõhuv ka ei olnud tema vastu suunatud avaliku arvamuse raskus, keeldus ta tundmast, nagu oleks teda rünnatud või isegi kritiseeritud.

"Sellepärast teeb, et keegi nägi seda "Star Trekis" ja tahtis samasugust," ütles Steve teravalt. Lance ignoreeris teda.

Järgmiseks tuli standardne vigade otsimise rituaal. Kui arvuti teeb midagi ootamatut, püüavad programmeerijad teda provotseerida oma käitumist kordama. Niiviisi võivad nad olla kindlad, et leiavad probleemi allika. Steve'i pealekäimisel trükkis Lance uuesti koodi, mille ta oli trükkinud tund aega tagasi, kui Tina laud esimest korda lakke kadus. Midagi ei juhtunud. Laud ei kõssanudki.

Järgmised seitse minutit põrnitsesid mehed vaikides oma siniseid ekraane. Palju arvutimõtteid. Viimaks pakkus Steve uue hüpoteesi: see ei olnud üldse Lance'i süü. Lance võis küll olla programmeerinud kinosüsteemi nagu James Bondi filmis, aga Lance'i programm ei töötanud. Kõik see lahe värk, mida Lance oli käskinud arvutil teha - summutada tuled, tõsta ekraan, sulgeda uksed ja luugid, saata lauad lakke, süüdata lõke, ja valada klaas burgunderit - miskipärast ei toimunud. *Ergo*, Tina laud ei oleks ka pidanud liikuma. Lance võttis Steve'i uue hüpoteesi vastu samasuguse ükskõiksusega, mida ta oli osutanud eelmisele. Ta teadis, et Steve'il olid ainult oletused. Ka Timil, kes läks oma terminali juurde ja käskis arvutil avada oma täieliku ajaloo. Arvuti, erinevalt inimestest, kes seda programmeerivad, suudab mäletada kogemusi, mis tema elus on olnud. Kõik need kogemused on mõistagi elektrilised, aga elektrit kasutatakse informatsiooni salvestamiseks. Informatsioon sisaldab niidiotsi paljude müsteeriumide juurde. Mõned neist on isegi huvitavad.

Oodates, kuni arvuti ennast otsib, arutlesid mehed valjusti. Kõik olid nõus, et sellel, mis Steve äsja ütles, oli mõte sees: kui Lance käskis arvutit peasalongi suurel ekraanil filmi näidata, oleks pidanud

liikuma palju rohkem kui Tina laud. Aga kui keegi oleks öelnud arvutile, et ta tahab vaadata filmi kambüüsis, oleks arvuti üsna tõenäoliselt vastanud üksnes kambüüsi sulgemisega. Polnud põhjust, miks seda ei oleks võinud juhtuda. Lõppude lõpuks oli ju võimalik vaadata filmi laeva kõikidel lameda paneeliga ekraanidel. Tim ja Lance ja Steve ajasid seda mõtterida kuni näiliselt ilmse järelduseni: kui keegi nõudis filmi kambüüsi, siis ei põhjustanud probleemi ei Steve ega Lance ega Tim. Hetkel, kui arvuti pani toime oma pahateo, istusid kõik kolm koos peasalongis pika sööklalaua taga. Nad olid üksteisele alibiks.

Steve ajas lõua püsti nagu koiott, kes valmistub kuu poole uluma. "Yonboxum!" hüüdis ta. Jan Bocksum oli piiratud olemisega hollandlane Huismani laevatehasest, kelle Wolter Huisman oli määranud purjetamises appi Silicon Valleyst tulnud algajatele, valgustama neid purjekast nii palju, et nad võiksid seda juhtida. Viimase kahe ja poole aasta sees oli ta mitu korda lahkunud, või ähvardanud lahkuda. Ta ütles, et teab küll, kuidas tuleb tarkvara kirjutada, sest ta teab, kuidas Microsoft oma tarkvara kirjutab. Microsoft hargrivistas tuhandeid programmeerijaid iga kord, kui ta üritas midagi uut. Jim Clark oli oma California-kabinetis Jenny Craigi kaalukaotajate keskuse peal üles rivistanud ainult kolm noormeest. Aga Jan Bocksumile ei antud valikut. Wolter Huismani käsul olid tema ja neli või viis tursket selli omandanud tööalaseid teadmisi Clarki uues arvutisüsteemis. Ükski neist ei teadnud tegelikult, kuidas programmeerida laeva, aga kõik nad teadsid, kuidas arvutit kasutada. Veel enam, nad teadsid parooli, et süsteemi siseneda. Igaüks neist oleks võinud kambüüsi mõne filmi tellida.

Üsna pea seisid hollandi töölised pika sööklalaua ees kohmetult nagu lapsed, keda on koolijuhataja palge ette kutsutud.

"Kas keegi teist näppis viimase poolteise tunni jooksul puuteekraani kambüüsis?" küsis Steve. Nad raputasid üheskoos pead. Steve vaatas neid viivu, otsekui oleksid nad poliitilised vangid - mida nad mingis mõttes olidki. Ükski hollandlane ei murdunud ega tunnistanud üles, ning Steve laskis neil minna. "Häda on selles," ütles Tim, kui hollandi töölised olid läinud. "Nad kõik kasutavad sama parooli. Igaüks neist võis seda teha ja keegi ei taha seda tunnistada."

Noormehed läksid uuesti oma klaviatuuri taha ja võibolla kümme minutit oli ainus heli trükkimiseklõbin. Paari minuti pärast sülitas Tim arvuti välja oma ajaloosalvestuse. Seegi oli Tina laua asjus vait. Mis puutus arvutisse, siis oli Tina laud iseendast õhku tõusnud. "Aga

traatide probleem?" küsis Tim.

"Noh," ütles Lance, "Simon on kaablite tegemisel ülinõudlik olnud." Lakanud olemast peamine kahtlusalune, oli Lance muutunud elavamaks. Nüüd kargas ta teiste kaitseks välja. Simon oli meeskonnaliige, kes vastutas merel arvutiriistvara eest. Ta oli äsja naasnud Silicon Valleyst treeningkursuselt. Nüüd ta jumaldas programmeerijaid ja programmeerijatele meeldis see väga.

"Nah," mühatas Steve. "Hyperion 24 sai käsu. Pole ikka selge, kust see käsk tuli."

Jälle vaikus.

Veel klahvide klõbinat. Clark astus sisse, vaatama, kuidas neil edeneb. Steve seletas juhtumit Tina lauaga. Clark kehitas õlgu. Tema hoiak näis olevat, et tarkvaras olid nii paljud suured asja viltu, et niisugune väike asi nagu mööbli tõusmine lakke ei tohiks liiga palju muret teha. Tema hoolimatus mõjus programmeerijatele nagu narkootikum. Steve pugistas isegi naeru. "Ma pole kindel, et ma olen hoodud juhiks olema," ütles ta.

"See on õnnetus, mis käib tegeliku töörõõmuga koos," ütles Clark ja läks tagasi oma kajutisse arvuti juurde.

Viisteist minutit hiljem vaatas Tim üles ja tunnistas: "No see ei paku rahuldust. Meil pole aimugi, miks see juhtus. Oleks kena asjaga ühele poole saada." Kena... aga mitte vajalik.

Tim juhtis neid levinud lahendusele, et programmis on tabamatu viga. Andke alla! Unustage ära! Lootke, et seda enam ei juhtu! Paadil oli veel kümneid vigu. Mis selles nii erilist oli?

Kolm noormeest hingasid kergemini. Viga, mis saatis Tina laua lakke, tegi oma staatuses läbi kerge muutuse. See ei olnud enam probleemne viga. Kriitiline viga. Tähtis viga. See oli viga, mille võis tähelepanuta jätta. Seda võis jahtida homme või ülehomme või isegi üle-ülehomme. Võibolla mitte kunagi. Steve itsitas vandeseltslaslikult: "Raske on keskenduda, kui Tina kogu aeg kiljub," ütles ta. "Ega Tina otse kiljunudki," mõtiskles Lance. "See oli rohkem lõõritamine." Kolm T-särkides ja sinistes teksastes noormeest kõhistasid viimast korda naerda ja läksid tagasi oma arvutite juurde.

11

Kuidas kanadest saab sealiha

Tundus vähemalt olevat asja küsida, miks peaks igaüks andma oma elu niisuguse arvutiprogrammi kätte, mis selle programmeerija enda rahutuks tegi. Igal Hyperioni meeskonnaliikmel oli oma põhjus. Briti insener Robert lootis olla esimene insener, kes valdab totaalselt arvuteid ja laevu. Kanadalane Simon, dekitööline, oli armunud arvuti ideesse, kui mitte tegelikku arvutisse. Kapteni esimene abi austraallane Jaime jättis väga hea töö Jaapani America's Cup'is võimaluse eest seilata tulevikulaeval. "Sellel paadil on aura," ütles ta. "Igaüks, kes tegeleb jahtidega, teab sellest või tahab sellest teada." Ameeriklannast peakokk Tinale lihtsalt meeldis Clark rohkem kui keegi teine, kelle juures ta töötanud oli. Ta oli oivaline kokk ja teadis seda, ja teadis, et Clark teab seda. Clarki kiitus luges talle palju.

Aga suurim põhjus, miks Hyperioni meeskond nõustus ületama Atlandi ookeani laeval, mida juhtis arvuti, mis ei tundunud just eriti hästi töötavat, oli selles, et nad olid juba nii sügavalt sees, et ei suutnud enam tagasi pöörduda. Clark armastas öelda, et inimesed, kes läksid riskile, jagunesid kaheks tüübiks, sigadeks ja kanadeks. "Erinevus nende kaht liiki inimeste vahel," ütles ta, "on nagu erinevus sigade ja kanade rolli vahel singist ning munadest koosnevas hommikueines. Kana annab oma osa, siga annab end täielikult. Kui kavatsete teha midagi, mis on tegemist väärt, on teil vaja palju sigu." Hyperioni meeskonnaliikmed olid nüüd sead, väga lihtsal põhjusel: neil kõigil oli panus Clarki internetiäris. Clark ei suutnud kannatada mõtet, et keegi töötab tema juures ilma võimaluseta akumuleerida

natuke rikkust. Ta oli andnud Hyperioni meeskonnaliikmetele selle võimaluse, ulatades neile Healtheoni aktsiaoptsioonid.

Kui meeskonnaliikmed ei osanudki täpelt seletada Võlukristalli, mis asetas Jim Clarki USA majanduse 15protsendilise osa keskmesse, olid nad ometi kuulnud Clarki ja teisi ütlemas, et uus ettevõte võib ühel päeval olla sama suur kui Microsoft. Ja nad teadsid, et ka nemad saavad aktsiaid uues uues asjas, ükskõik mis see siis ka ei ole, ja et uus uus asi saab tõenäoliselt veel suurem. Nagu paljud inimesed, kes sisenesid ClarkWorldi, lootsid ka Hyperioni meeskonnaliikmed, et Jim Clark teeb nende unistused teoks. Et see juhtuks, oli neil ainult vaja hoida tema paat piisavalt kaua vee peal.

Naljakas oli see, et Healtheoni insenerid tundsid üsna samamoodi. Ka nemad olid kanad, kes olid transformeerunud sigadeks. Ka nemad leidsid peagi, et sead maksid üllatavalt kõrget hinda, et mängida rolli Clarki hommikulauas.

Esimene halb signaal tuli Healtheonile umbes kuus kuud pärast seda, kui insenerid ehitasid oma tarkvara Massachusettsi Sinisele Ristile/Sinisele Kilbile. Pavani grupi loodud tarkvara oli midagi triumfilaadset. See oli turvaline, usaldatav ja töötas ühtviisi hästi nii kümne kui kümne miljoni inimese heaks. Nad olid teinud mitme aasta töö kuue kuuga. Ja Sinine Rist/Sinine Kilp ei tahtnud seda. Öelnud, kui rahul nad selle tööga on, teatas Massachusettsi SinineRist/Sinine Kilp siis, et nad ei saa tegelikult endale uut tehnikat lubada. Firma oli finantsraskustes ja nagu ikka halbadel aegadel juhtub, tuli kärpida investeeringuid tulevikku. Uue tehnoloogia grupp vallandati.

Suurema osa 1996. aastast tegid insenerid, mida nende turustajad käskisid. Turustamisplaanid oli omakorda pandud kokku Kleiner Perkinsi laenukapitalist David Schnell, kes vastu tahtmist oli nõustunud olema Clarki uue laeva kapten. Turustajad ütlesid inseneridele, et Võlukristalli võti on tarkvara, mis võimaldab korporativsetel töötajatel Interneti kaudu intertaktiivselt tegutseda oma teriseprobleemidega, nad kirjutasid niisuguse tarkvara... ja keegi ei tahtnud seda! David Schnelli palgatud müügimehed olid juhtinud nad tupikusse. "Müüma oli palgatud käputäis toredaid inimesi, kes oleksid samahästi võinud müüa kindlustust," ütleb Stuart Liroff. "Käputäis kindlustusemüüjaid - ja neil polnud asjast isegi aimu. Tublid vanad poisid."

Tublid vanad poisid olid eksinud! Veel hullem. Ühel päeval 1996. aasta lõpus taipasid insenerid, et nad isegi enam ei mõtle

Võlukristallist. Nad ei teinud muud, kui rääkisid suurtele kompaniidele, et neil tuleks võimaldada töötajatel lahendada kõiki oma terviseprobleeme interneti kaudu, aga mitte paberihunnikutega. Võibolla väärt eesmärk, kuid üldsegi mitte nii suur, kui algne ambitsioon üle võtta 1,5 triljonit dollarit maksev USA tervishoiutööstus. Lühidalt, nad said aru, et nende äri oli valele teele juhitud. Ja kui nad sellest aru said, olid nad vihased. "Selles punktis," ütleb Pavan, "võtsime meie, insenerid äri üle."

Insenerid, kes olid alati olnud rahul turustusosakonna ettekirjutustega, tegid, mida nad iial varem polnud teinud. Nad lõid müügimehed kõrvale - lõpuks lasti nad kõik lahti - ja läksid ise välja oma tarkvara müüma. Nad otsisid Võlukristalli võtmeid. Kui nad leidsid ühe suure ja tähtsa kliendi, arvasid nad, et teised tulevad järele. Lühidalt, nad uskusid, et neid võib palgata välja valima Fidelity tervishoiuplaani, aga sellest ei tulnud midagi. Fidelity oleks neile maksnud selle eest 20 miljonit dollarit. Clark ilmus uuesti lagedale ja ütles neile, et Netscape'i esimene leping, MCIga, oli olnud ainult 6 miljonit dollarit: nad olid kolm korda paremad kui Netscape!

1997. aasta märtsis teatas Fidelity, et on siiski otsutanud uue tehnikaga mitte jamada, ja inseneridel polnud kedagi, kes oleks tahtnud osta seda, mida nad olid teinud. "Me olime andnud kuus kuud oma elust," ütleb Stuart. "Mu naine oli maruvihane. Tütar nuttis, sest mind polnud kunagi kodus. Me töötasime kakskümmend neli tundi päevas. Ja kui viimaks andsime toodangut - tekkis küsimus: mida me siis täpselt tegime? Me andsime nii palju... selle eest? See oli totaalne asja sisse vaatamine. Olime kõik õige vihased. Pavan, Kittu ja mina... istusime oma öistel koosolekutel ja arutasime, mida teha, ja peamiselt karjusime üksteise peale. Me olime kõik selle sita sees. Panime oma elu selle kuradima asja sisse. Meid oli ninapidi veetud. 1996. aasta oli kõige jubedam aeg meie kõigi elus. Me teadsime, et olime loonud midagi väga tähtsat. Ainult et me ei suutnud seda kellelegi müüa. Ja mida me teadsime? Pavan ja Kittu ja mina, me ei teadnud sittagi! Me lihtsalt ehitasime, mida meil kästi ehitada. Oli jälle interaktiivne televisioon."

Nende peamine hirm oli sama, mida tundis iga uus Silicon Valley firma. Need firmad ei suutnud taluda pessimismi, ja nüüd oli seda Healtheonis nii palju. Asi läks nii hulluks, et Pavan läks oma valge tahvli juurde ja joonistas "lojaalsuse matriitsi", nagu ta seda nimetas. Ta arvas, et esimesed kümme inseneri, keda ta oli palganud, olid talle ustavad. Ta helistas igale ja käskis neid leida inimesi, kes neile

lojaalsed on, ja veenda neid, et need ei lahkuks. Oli vaja, et ainult paar inimest uksest välja nõriseb, ja äravool algab.

See oli lühikese aja sees teine kord, et üliandekate inseneride grupp oli tormanud mööda rada, kuhu Clark oli nad suunanud ja, imelik küll, ometi ei süüdistanud nad Clarki. See ei tulnud neile pähegi. Kogu selles loos nägid nad Clarki kui oma patrooni. Iga kord, kui Healtheoni direktorite nõukogu kokku tuli, mühisesid laenukapitalistid inseneridest sõna lausumata mööda. Clark peatus ja veetis pool päeva, rääkides nendega tarkvarast. Iga kord, kui Healtheoni juhatus tegi juttu inseneridele antud osakutemäära lahjendamisest, võitles Clark selle vastu. Insenerid arvasid, et Clark on ainus, kes nende eest seisab.

Nad süüdistasid hoopis David Schnelli, laenukapitalisti, kelle Kleiner Perkins oli ajutise peadirektorina kohale pannud. Nad ütlesid Clarkile, nagu Clark hiljem rääkis, et "David jättis aeg-ajalt klientidele mulje, et rong on kohe-kohe lahkumas ja kui nad õigel ajal peale ei hüppa, jäävad nad maha". (Kasulik on seda kliendile tunda anda, aga seda ei peaks kunagi selgelt välja ütlema.)

Aga muidugi oli probleem Schnellis! Schnell oli laenukapitalist ja laenukapitalistid tavaliselt ei tarvitsenud kellegi vastu viisakad olla, sest tavaliselt tulid inimesed nende juurde käpuli roomates raha paluma. Ja laenukapitalistina oli Schnellil äkitselt kahjulik kalduvus pigem teha natuke kiiret raha, kui oma ettekujutuses maailma ümber kujundada. Ta oli tõuganud insenerid Võlukristallist eemale, oma väikese argise seiskunud paistiigi poole, mille nimi oli soodustuste jagamine, kus nad tema meelest võisid otsekohe raha teha. Ja isegi seda ei teinud ta hästi.

Clark ja tema insenerid said aru, et neil on vaja karismaatilist juhti, kes võiks Võlukristalli tegelikkuseks teha. Neil oli vaja üht neist asjameestest, kel on hallid juuksed ja mahe kõnepruuk ja kes võiks rääkida suurte tervishoiufirmade direktoritega nende oma keeles. Üks niisuguseid mehi tavapärasest korporatiivsest Ameerikast, kes hetkelt, üksnes oma tegevusareenile ilmumisega, muudaks usutamatu usutavaks. Teiste sõnadega, nad vajasid midagi, mida Jim Clark üksi ei suutnud kunagi pakkuda. Tõsist Ameerika Tegevjuhti.

Kuni selle meeleheitemomendini 1997. aasta alguses ei olnud päriselt selge, miks oli Clark läinud Sand Hill Roadsi laenukapitalistide juurde. Tal polnud vaja nende raha. Tal oli rohkem, kui nood suutsid kokku kombineerida. Aga ometi oli tal neid vaja: tal oli vaja, et nad tõlgiksid tema ebatavalise ambitsiooni tavalisse keelde, millest

korporatiivne Ameerika aru saab. Mees, kes kobas uue uue asja järele, ei sobinud paljuski tavapärasesse ärisse. Clark teadis, et tuleb aeg, kus tema metsikule ambitsioonile on vaja anda naeratav korporatiivne nägu. Ta teadis ka, et ta ei oska seda teha. Nagu üks kaua aega Clarki jälginud inimene ütles: "Jim on küllalt tark teadma, millal ta ei peaks ennast usaldama." Eriti tunnetas Clark, et üksinda tal vaevalt õnnestub meelitada mõnd Tõsist Ameerika Tegevjuhti oma hullumeelselt ambitsioonikat firmat juhtima.

Tõsine Ameerika Tegevjuht oleks Clarki korraks nuusutanud ja putkanud oma teed. Kuna nende uute internetiäride eelduseks ei olnud kasum, vaid pertseptsioon, olid kõik need uued internetiärid Tõsisele Ameerika Tegevjuhile ikka veel kõike muud kui tunnustamist väärt. Lihtne taustauuring oleks paljastanud, et "Jim Clark" tähendab ärikeelde tõlgituna "Palju Häda".

Laenukapitalistid polnud toonilt ega vaimult palju teistsugused. Nad olid käinud ärikoolis, nad rääksid žargoonis, nad käisid ülikondades, vähemalt olid need neil olemas. Nad hoidsid lipsud kabinetiukse taga nagis, nii et nad võisid näha välja vastavalt vajadusele. Nad olid meeldivalt vabad enesetapumissiooni peal väljas oleva mehe lõhnast. Ühel laenukapitalistil - John Doerril - oli eriti annet veenda tavapäraseid direktoreid, et ainus olemist väärt koht on mõni Silicon Valley uusettevõte. Doerr oli ainus LK, kellele Clark osutas midagi lugupidamise taolist. Ta palus Doerri Healtheoni juhatusenõukokku ja appi värbama peadirektorit. Doerr, kes oli rääkinud paljudele, et ühel päeval võib Healtheonist saada suurim firma, mida Kleiner Perkins kunagi on toetanud, asus Tõsise Ameerika Tegevjuhi otsinguile, et teha Võlukristall kogu maailmale usutavaks. Ta leidis niisuguse mehe Phoenixist Arizonas. Tema nimi oli Mike Long.

Long oli lõpetanud Põhja-Carolina ülikooli Chapel Hillis 1974. aastal ajaloolasena ja järgneva kakekümne aastaga ehitanud kena väikese arvutiteenindusettevõtte Austinis Texases, nimega Continuum. 1996. aastal müüs Continuum enda 1,7 miljardi dollari eest ühele sama obskuursele arvutiteenindusfirmale, nimega Computer Sciences. See oli tol ajal vägev tehing - seitsmes suur tehing, mis üldse arvutitööstuses tehtud. Clarkile mõjus Mike Long üleni rahustavalt: tema leebe käitumine, tema enneaegu hallinenud juuksed, tema võime näida täielikult olukorra peremehena. Kui Mike Long tuppa astus, hakkas kõigil kuidagi parem. Ta tõmbas ligi järgijaid, nagu magnet tõmbab ligi rauapuru. Teisisõnu, ta oli just õige mees, et võtta arusaamatu usutamatu idee ja panna teised seda usku-

ma.

Mike Longil ei olnud mõtetki, et ta tahab töötada Silicon Valleys enne kui John Doerr selle talle pähe pistis. Üle kuue kuu helistas Doerr Longile "rohkem kui sada korda" ja rääkis talle, et tuleb jätta oma stabiilne edukas firma Computer Sciences ja ühineda interneti revolutsiooniga. Long lendas Californiasse Jim Clarkiga kohtuma. Kui temalt küsiti esmamuljet Clarkist, ütles ta: "Jim on unistaja." Veel ütles ta: "Jim on ekstsentrik."

Longil kulus kuus kuud, et end vanast firmast vabastada. Kui ta 1997. aasta juulis Healtheoni saabus, valitses siin ülim meeleheide. Terve firma, nüüd üle saja inimese, tuli ühte ruumi kokku.

Nad lülitasid välja tehiskose, et ükski sõna kaduma ei läheks. Long tõusis püsti ja seletas, kuidas ta kavatseb taastada firma kuni Võlukristallini välja. "Oli selge, mis oli juhtunud," ütles ta hiljem. "See firma alustas suurte ambitsioonidega ja siis muutusid ambitsioonid aina väiksemaks. Ma lihtsalt viisin selle tagasi Jimi algsele nägemusele." Just seda tahtsid insenerid kuulda. Nad ei tahtnud teada, mida täpselt Long tegi, aga nad tajusid, et ta tegi seda hästi. "Ta kasutab kõik neid uskumatuid sõnu ja kõnekäände," ütleb Stuart, kuigi ta ei suuda meenutada ühtki neist. Niimoodi sõnastas insener mõtte, et lõpuks oli Healtheon leidnud oma Tõsise Ameerika Tegevjuhi. Tõsine Ameerika Tegevjuht omalt poolt leidis ees kaose. Juhatuse istungil septembris 1997 teatas Mike Long, et tal hakkab raha otsa saama. Enne koosolekut olid Dick Kramlich ja tema partnerid hinnanud oma investeeringuteportfelli. Nad vaatasid nimekirja ja avaldasid arvamus, kui palju iga firma nüüd väärt oli. Kui kord tuli Healtheoni kätte, kirjutasid nad "0". Healtheon oli omadega samahästi kui õhtul, arvasid nad. Pärast Clarki olid nad juba pannud firmasse kuus miljonit ega tahtnud enam rohkem panna. Ja kui siis Long ütles, et ta vajab raha, vahtisid laenukapitalistid kramplikult läikivat konverentsilauda. Viimaks tulid nad lagedale ettepanekuga hankida kakskümmend miljonit dollarit investoritelt väljastpoolt. Muidugi, kui nad oleksid mõtelnud, et Healtheonil on tulevikku, oleksid nad selle pidanud endale. Kuna nad seda ei arvanud, läksid nad mujalt kapitali otsima.

Erand oli Clark. Clark helistas Longile paar päeva pärast juhatuse koosolekut ja ütles, et ta on järele mõelnud ja peab Healtheon lihtsalt liiga heaks võimaluseks, et teisi selle kallale lasta. Kui Longil on vaja kakskümmend miljonit, siis saadab Clark talle järgmisel päeval tšeki kahekümnele miljonile dollarile.

Muidugi tähendas see, et Clark omandab veel suurema osa firmast. Aga kuna laenukapitalistid olid hinnanud firma nullile, ei kujutanud ta ette, et nad vastu oleksid. Long helistas Clarki pakkumise asjus laenukapitalistidele. Nende tunne, et Healtheon on väga vähe väärt, võitles hirmuga, et Jim Clark teab midagi, mida nemad ei tea. Kusagil sügavas sisimas taipasid nad, kui halvasti see välja kukub, kui mingi ime läbi on Healtheonil tohutu edu, ja Clark pistab selle kõik oma tasku. Peaaegu enne kui nad arugi said, mida nad teevad, viskasid nad oma raha lauale - kaheksakümmend miljonit dollarit. Ülejäänud kaksteist miljonit andis Clark ise.

See hetk oli väike, kuid tähtis pöördepunkt Silicon Valley kapitalismis. Tegelikult pole see päris täpne. Sõna "pöördepunkt" laseb oletada, et tagasiteed ei ole, kui taganemine oleks paratamatu.

Ometi oli Clarki käitumine tähendusrikas. Ta oli sellel lühikesel ainupärasel hetkel orkestri dirigent. Tema määras tempo. Minevikus olid seda alati teinud laenukapitalistid. Silicon Valley laenukapitalistid olid alati olnud esimesed, kes panid raha uue tehnoloogia bisnisesse.

Internetibuum olid muutnud laenukapitalismi rahatrükkimise litsentsiks; pooled investeerimispankuritest Wall Streetil igatsesid töötada NEAs või Kleiner Perkinsis, sest töötamine laenukapitalistina asetas su rikkuseallikale ligemale. Retseptide juurde. Oli nii, nagu oleks igamees Wall Streetil ühtäkki taibanud, et kui sa tahad parimat lihatükki, pead jõuga trügima kööki. Partnerid Wall Streeti firmadest anusid sisselaskmist. Kui sind kord lasti Sand Hill Roadi kõrgseltskonda, said sa neis imetlusväärsetes ettevõtetes pisukese murdosa hinna eest esimese võimaluse Wall Streeti investeerimispankuritele - hoolimata üldisest investeerivast seltskonnast. Aga nii privilegeeritud oli vaid käputäis inimesi, ning Kramlich ja Doerr olid kaks kõige tähtsamat. Kapitalismi masinavärk soosis neid kapitaliste, nagu mitte kedagi varem kapitalismi ajaloos.

Clark lõi sellele masinale kaika kodarasse. Temale oli vaja, et laenukapitalistid aitaksid tal tema hinnalistele kontseptsioonidele tõsise näo ette teha. Tal oli vaja, et John Doerr räägiks Mike Longile augu pähe, nii et see tuleks tema firmat juhtima. Peale selle, nii palju kui asi Clarkisse puutus, ei olnud Ameerika majanduse finantsosa enam kasutatav. Ta ei vajanud laenukapitalistide õnnistust. Ja päris kindlasti mitte nende raha. Nüüd istus ta Netscape'i miljardilise aktsiapaki otsas ja võis teha sellega, mida iganes hing ihkas. Ja tema hing ihkas suurelt riskida. Laenukapitalistid ei hoolinud seda sorti

suurtest panustest tuleviku peale. Nemad pudistasid oma raha ümberringi laiali tervele hulgale firmadele ja lootsid, et keskmine seadus hoolitseb kõige muu eest. Clark lähenes asjale teistmoodi. Ta ütles teatava veendumusega: ma tean, kuidas tulevikus palju raha teha ja kuna ma tean, kuidas tulevikus palju raha teha, siis panen ma kogu oma raha selle sisse.

Siin rääkis temperamendi erinevus samapalju kui kõik muugi. Clark oli astunud ruletiratta juurde, mille ümber olid enam-vähem mõistlikud mehed, ja pani kõik oma žetoonid 00-le. See hirmutas teised laua ääres olijad poolsurnuks. Laenukapitalistid võisid taluda, kui firmad läksid pankrotti - neil oli firmasid nii palju -, aga nad ei suutnud taluda uuest uuest asjast kõrvalejäämist. Ja nõnda nad siis panid oma raha mängu. Nad kulutasid ettevõtte peale, mis nende meelest pidi läbi põruma. Nad olid tahtnud olla kanad; Clark sundis neid olema sead. "Ma mõtlen, et Jim teadis täpselt, mida ta teeb, kui helistas Mike Longile ja ütles, et annab talle kogu vajamineva raha," ütleb Dick Kramlich. "Jim on Silicon Graphicsist saadik kõvasti arenenud."

12

Uus uus raha

Ühel suvisel õhtupoolikul, pärast koosolekut laenukapitalistidega Healtheoni tuleviku asjus, kargas Clark ühte oma sportautosse ja tuiskas minema San Francisco suunas. Katus maha keeratud ja spidomeetri osutil võbelemas 100 juures, pidi ta kisama, et ennast kuuldavaks teha. "Ma hakkan end vaesena tundma!" hõikas ta.

See oli mõeldud nii naljana kui kaeblemisena. Ta tundis ennast vaesena, ja sai aru, et see on naljakas või vähemalt veider, et ta tunneb end vaesena. Ometi oli tema Netscape'i väärtpaberipakk ikka veel ligi 600 miljonit dollarit. Isegi kui Microsoftil õnnestuks tõrjuda Netscape ärimaailmast välja (Clark uskus, et nii juhtub), mõtles ta, et varsti saab ta palju rikkamaks, kui ta oli praegu. Vaatamata kõigele tundis ta kindlalt, et Healtheonile saab osaks hämmastavalt suur edu. Tõepoolest, üks tema eesmärke tol hommikusel koosolekul oli suurendada oma panust kompaniis. Ei, ta ei olnud niivõrd palju mures Healtheoni pärast, vaid uue uue asja pärast - ükskõik mis see siis võis olla. Ükskõik mis, aga see pidi tulema suurem ja vapustavam kui Healtheon. Clarki ainus reegel uue uue asja puhul oli: iga kord suurem kui eelmine. "Idee on seni niisugune, et ma olen pannud kogu oma papi üheainsama noole taha," seletas ta. "On karta, et järgmine kord on see nool nii hiigelsuur, et terve maailm vaatab seda. Ja see ei ole siis enam üldse nool, see on kontinentidevaheline ballistiline mürsk. "Noh, Jim Clark kukkus läbi." Niisugune lugu tuleb. Ja see tuleb vägev lugu."

See mõte tegi ta õnnelikuks. See tähendas, et ta võib elada oma väl-

timatu läbikukkumise üle, sest see tuleb paratamatult võimas. Alles kakskümmend minutit tagasi, kui me ta autosse istusime, oli ta olnud sünges meeleolus. Ta oli kirunud Silicon Valley laenukapitaliste kui "parasiite" ja kaevanud tasu üle, mida võtavad Wall Streeti investeerimispankurid, kui nad viivad Silicon Valley firmasid börsile. Aga nüüd äkki oli ta õnnelik. Seiklusjutt, mis rullus tema kujutluses, oli teda vaigistanud. Või siis ehk auto kiirus. Tal polnud vaja teha muud, kui kütta mõni oma masin täiskäigule, et taas avastada elu päikeseline pool.

Sõit Healtheoni peabüroost San Jose põhjaservas San Francisco südalinna võttis tunni. Me veeresime ühe pilvelõhkuja ette, parkisime seadusevastaselt, astusime lifti ja vajutasime nupule.

Üles, üles, üles... ja kui me aina kõrgemale kerkisime, avastasin ma, kuidas Clark siia üldse ei sobi. San Francisco kesklinn oli üks neid vanamoodsaid kohti, kus bisnismenid käisid tööl ülikondades ja mõõtsid oma staatust aknast avaneva vaatega lahele. Clarkil oli seljas kollane polosärk, tema khakipükse hoidis üleval määrdunud meremeherihm ja jalas olid tal rottidest näritud tossud, sünge sildiga MEFISTO. Mootorrattakullerid olid ka paremini riides.

Ta oli tulnud San Franciscosse avama arvet Šveitsi pangas. Miks ta tahtis arvet Šveitsi pangas, oli keeruline. Sellel oli tegemist Euroopaga.

Clarki saabumine Hollandi laevatehasesse oli põhjustanud finantsilise paaritumissignaali, mida levitati üle kogu Euroopa. Printsid, hertsogid, krahvid, parunid ja igat liiki Euroopa salongilõvid tulid jooksuga tulevikku kaenlasse haarama. Clarki kalduvus inimesi esimesel kohtumisel usaldada oli viinud ta igavese supi sisse. Ta oli laenanud ühele energilisemale muidusöödikule paarsada tuhat dollarit, et too võiks osta atHome aktsiaid. Asjamees oli teinud endale hunniku raha ja siis jätnud võla maksmata, võibolla ajendatuna mingist ähmasest Jamesilikust arusaamast, nagu tunneksid rikkad ameeriklased nii palju aukartust Euroopa salongilõvide ees, et pigem annavad neile andeks nende võlad, kui teevad sellest suurt kära. Selles punktis käivitus Clarki kalduvus hävitada inimesed, kes tema usaldust olid kuritarvitanud. (See võis küll võtta sada aastat, aga Henry Jamesi ameeriklane oli kõvasti õppinud.) Ta otsis üles selle mehe Šveitsi panga, see oli Julius Baeri Pank, ja lendas kohale, et näha pangajuhatajat ja informeerida teda oma kliendi võlgadest. Nüüd, et alandus oleks täielik, tuli ta avama arvet Julius Baeri Panga San Francisco filiaalis, nii et kui logard ei tasu oma võlga

temale, peab ta seda tegema oma upsakate pankurite silma all. Clark arvestas, et mees kas maksab või kannatab Šveitsis häbi ja alandust.

Kui me liftist väljusime, võttis meid vastu Julius Baeri Panga San Francisco filiaali juhataja. Ta oli silmanähtavalt rõõmus, et ameeriklane avab arve, isegi kui see tähendas üksnes nõutava miinimumi hoiustamist. Ta ümar nägu peegeldas tema agarat soovi meeldida, tema ümar kõhuke valmisolekut einestada. Aga vähem kui välimus eristas teda teistes tema käitumine, õnnetu segu aupaklikkusest ja käskivusest.

"Ma ei hakka raiskama teie aega meid tutvustava materjaliga," ütles ta, raisates Clarki aega oma tutvustava materjaliga, enne kui heitis klantsbrošüürid kõrvale. Ta surus endale vastu rinda tõsise väljanägemisega dokumenti, mis üldse ei klantsinud, ja juhatas Clarki ühte ruumi, kus oli rohkesti tumedat puitu. Clark istus ühele poole lauda, pankurihärra teisel poole. Sellest dokumendist tema käes, ütles pankur, loeb ta seeria küsimusi, mida kõik Šveitsi pankurid uuelt kliendilt küsivad.

"Elukutse?" küsis ta.

Clark vaikis. Tema nägu peegeldas täielikku mõistmatust. Esimene küsimus! Ja tema oli juba ummikus!

"Tegevjuht," ütles ta viimaks. Siis vaatas ta vabandavalt minu poole. "Tavaliselt ei olegi selle jaoks, mida mina teen, mingit nimetust. Sellepärast, kui küsitakse, ütlen lihtsalt tegevjuht." Šveitsi pankur naeris närviliselt. "Me ei küsinud kunagi niisuguseid asju... veel hiljaaegu... kümme aastat tagasi," ütles ta. "Kuni selle ajani ei küsinud me *mitte midagi*. Aga nüüd..." Ta kehitas õlgu ja selles väikeses liigutuses oli kokkuvarisevate traditsioonide kohal seisva mehe vaikiv karjatus. Mingi kombinatsioon Ameerika valitsuse otsesest survest ja avaliku arvamuse kaudsest survest oli sundinud Šveitsi pankureid taktituks muutuma.

Paraku läks Šveitsi panganduse traditsioon Clarki peal tühja. Häda nende Ameerika uusrikastega oli Šveitsi panganduse seisukohalt selles, et neil ei olnud midagi finantsilist varjata. Clarki rikkus oli nii avalik, nagu üks suur rikkus üldse olla võis. Inimesed, kes tahtsid teada, kui palju ta väärt on, pruukisid ainult vaadata paari Julgeoleku ja Börsikomitees dokumenti. Või kui nad ei viitsinud vaeva näha, võisid nad võtta mõne Forbesi iga-aastase nimekirja neljasajast kõige rikkamast ameeriklasest, kus nüüd oli sees ka Clarki nimi ja hinnang tema varandusele. Või kui neist polnud eriti lugejat, võisid nad lihtsalt Clarki enda käest küsida. Ta ei näinud erilist mõtet

teeselda, et tema raha on mingi saladus.

"Investeeringu eesmärk?" küsis pankur. Clark ütles "Saada oma raha tagasi."

"Riski profiil?" küsis pankur.

Clark jõllitas talle otsa. "Mida te mõtlete?" küsis ta. Pankur ei teadnud päriselt, kuidas seda sõnastada, seepärast tegi ta pausi ja alustas kerget vestlust. Oli näha, kuidas ta püüdis leida sobivaid fraase, vast ka ehk meeleolu, mis sunniks Ameerika uue uue asja otsija andma oma finantsasjad Julius Baeri panga kätte. Ta oli nagu mees, kes proovib kimbutäit vanu võtmeid, viljatus katses avada uus läikiv lukk. Lukk keeldus viisakalt avanemast.

Lõpuks pankur lihtsalt libistas ankeedi üle mahagonlaua ja palus Clarkil see ise ära täita.

Clark silmitses dokumenti pinevalt. "INVESTEERINGU PROFIIL", oli kirjutatud suurte tähtedega ülaserva. Ankeet võis Šveitsi panganduses olla uus, aga sellegipoolest peegeldas see vanu ja auväärseid Šveitsi panga eeldusi raha kohta. Eriti eeldas see, et igasugune Julius Baeri pangas hoiustatud raha a) ei olnud teenitud kellegi poolt, kes veel elab ja b) kardeti sellest ilmajäämist.

Kui Clark seda dokumenti uuris, omandas ta nägu piinatud ilme, nagu püüdlikul lapsel, kes kõigest väest püüab vastata raskele küsimusele. Ta oli sageli niisugune, kui ta põrkus kokku uue olukorraga või inimestega, keda ta ei tundnud. Ta tahtis hirmsasti teha seda, mida temalt oodati.

Alles pärast seda, kui ta jõudis selgusele, et miskipärast on see võimatu, hakkas ta tegema, mida ise iganes tahtis.

Nüüd üritas ta anda oma parima, et meeldida Julius Baeri Pangale. Ometi ei osanud ta ette kujutada, kuidas ta peaks panga küsimustele vastama. Ta jõudis esimesse kategooriasse, mis oli tähistatud "Risk/Tasu". Lihtne joonistus, millel nool osutas üles ja paremale, illustreeris põhimõtet, et mida rohkem sa oma rahaga riskid, seda rohkem sa võidad või kaotad. Viimase kümne kuu jooksul oli Clark "kaotanud" 600 miljonit dollarit lihtsalt oma Netscape'i aktsiatest kinni hoides. "Kui nad ainult teaksid," ütles ta. Šveitsi pankur kõhistas õnnetult naeru. Clark säilitas tõsise näo. Tema silmad rändasid mööda lehekülge alla, kategooriasse, mida tähistas "Tulemi eesmärgid ja riskitaluvus". See oli kokkuvõtlikult tüüpilise Šveitsi pankuri arusaam finantsriskisse võimaliku suhtumise ulatusest. See ütles:

Konservatiivne: Ma vajan....., et miinimumini viia investeeringu ebakindlus.

Keskmine kasv: Ma tahan mingil määral riskida ja samal ajal ka kapitali säilitada.

Suur kapitali kasv: Mul kukub aega vähemalt viis aastat, et oma eesmärki saavutada.

Iga riskiprofiili kõrval oli väike ruuduke. Clark käis kiiruga esimesed kaks läbi ja peatus hetkeks kolmanda juures, vististi imestades, kuhu nad panevad ruudukese inimeste jaoks, kes tahavad paari kuuga muuta kümme miljonit dollarit üheks miljardiks. Viimaks vaatas ta ülimalt hämmeldunud ilmel üles.

"Ma mõtlen, et see on teistsuguse... inimese jaoks," ütles ta.

Ja siis andis temas selsamal hetkel midagi järele. Seal ta nüüd oli, inimene, kes oli seaduslikult teinud raha nii kiiresti, kui seda kunagi varem polnud tehtud. Ta oli uue finantsliikumise vaimne isa, kes uskus ja pani kõik oma žetoonid 00-le. Tal polnud vähimatki soovi "juhtida" seda raha ega "mitmekesistada selle väärpaberipakki" ega kasutada ühtki neist leebetest verbidest, mis tulevad pankurite huulilt ja inspireerivad inimesi, kes ei ole pankurid, oma raha nende kätte andma. Tol hetkel nägi Clarki investeeringuteportfell välja niisugune:

Healtheon: 9 500 000 aktsiat. Hinnatud turuväärtus: 0.

Netscape: 15 500 000 aktsiat. Hinnatud turuväärtus: 550 000 000 dollarit.

Microsoft õgis Netscape'i turuosa ja nõnda ka Netscape'i aktsiahinda ja nõnda ka Clarki rikkust. Ent ometi ei olnud Clarkil mõtetki seda rikkust "säilitada". Tal ei olnud huvi mitte mingisuguse säilitamise vastu. Tema elu oli pühendatud peenele kunstile, kuidas kiskuda maha ja ehitada uuesti. Ta ei ostnud USA obligatsioone ega väljaspool Silicon Valleyt asuvate firmade aktsiaid ega üleüldse aktsiaid väljaspool pööraselt muutlikku internetisektorit. Ligi aasta tagasi oli ta ostnud ja müünud miljon aktsiat atHome'is ja teeninud kiirelt 45 miljonit dollarit. Peale selle uputas ta oma rikkuse oma uusimasse firmasse ja jättis sinna, kuni silmapiirile tuli uus uus asi.

See vapustav finantsiline lühinägelikkus oli Valleys üldine ja üks sealse suure edu peamisi allikaid. Tehnokraatide tendents anda kõik oma ressursid tehnoloogiale, finantseerides aina rohkem uut tehnoloogiat, oli genereerinud ühe suurimatest majanduslikest imedest inimkonna ajaloos. Nüüd pakkus see kõhukas, niiskes hallis ülikonnas Šveitsi pankur oma Šveitsi retsepti, kuidas rahaga ümber

käia. Clarki meelest oli see retsept ainult keskpärasuse ja stabiilsuse jaoks, mis tegi üks välja. Kõik seisukohad, mis olid kujundatud selleks, et inimesi ühes kohas kinni hoida, olid õiged seal, ankeedis. Esitada see Clarkile ja paluda tal seda täita ei olnud üksnes viletsa kommertslik otsustus. See oli seltskondlik fopaa. Umbes nagu see, et paluda Lääne kõige parema relvastusega kaitsta Versailles' lossi.

"Mitte keegi, keda ma tunnen, ei tea, mida see kõik tähendab," ütles Clark viimaks.

Nüüd ta juba tegelikult kihistas naerda. Šveitsi pankur naeris ka, aga vähem siiralt. Klient naeris!

Julius Baeri Panga ankeedi peale! Clark hüppas ühest küsimusest üle, siis teisest, siis kolmandast. Lõpuks peatus ta lehekülje lõpul lõigus, mis kandis pealkirja. "Avaram pilt". Seal oli kirjutatud:

Julius Baeri Gruppi investeeritud varad on:
Enamik minu finantsaktivatest
Ainult osa minu finantsaktivatest
..... minu finantsaktivatest.

Sel ajal kui Šveitsi pankur püüdis jagada paarsada tuhat 550 000 000 dollariga, küürutas Clark sügavalt blanketi kolmanda rea kohal ja kandis sisse ",00035".

"Ei tea, mida nende arvuti sellega teeb," ütles ta. Siis tänas ta pankurit viisakalt ja lahkus.

Kunagi pole ümbrus nii ilusasti võimendanud inimese riskiarmastust, kui Silicon Valley võimendas Clarki oma. 1997. aasta lõpus ei olnud Healtheon väärt mitte midagi, vähemalt laenukapitalistide arvates. 1998. aasta suveks oli see Wall Streeti investeerimispankurite hinnangul väärt avalikku aktsiapakkumist. Veel ei olnud see elu-võimeline firma, see kaotas raha viiskümmend miljonit aastas. Aga äkitselt oli see saanud usutavaks. See tähendab, seda võis esitleda investoritele kui firmat, mis ühel päeval võib sisse tuua tohutuid summasid raha. Investorid uskusid seda. Või nii investeerimispankurid ütlesid.

Veidi rohkem kui kuu aega pärast Clarki käiku Šveitsi panka, külastasid Wall Streeti investeerimispankurid Healtheoni. 1986. aastal, kui Clark oli tahtnud, et Wall Streeti pankurid müüksid Silicon Graphicsi avalikkusele, lendas ta New Yorki, müts peos. Paljud pankurid kohtlesid teda inetult. Salomon Brothers'i peadirektor John Gutfreund ei võtnud teda jutule - jättis ta fuajeesse istuma

nagu mingi maamatsi. Nüüd tulid investeerimispankurid Silicon Valleysse. See oli ainult üks paljudest viimase aja muutustest kapitalistide toiduahelas. Wall Street oli muutunud rahakultuuri prominentidest selle lakeideks.

Oli juuni 1998, kui kuus pankurit Goldman Sachs'ist külastasid Healtheoni, otse nende kannul tulid veel viis pankurit Morgan Stanley'st. Koos Longi, Pavan Nigami, Jim Clarki ja tosina Healtheoni töötajaga pressisid nad oma kergelt tärgeldatud persoonid väikesse konverentsiruumi. See, mis järgnes, oli oivaliselt viimistletud rahaballett.

Läks tund või nii, et tants algaks: kui mängus on miljardid dollarid, ei saa rahast lihtsalt rääkida. See on liiga tähtis. Mike Long võttis istet konverentsilaua otsas. Pankurid istusid piki lauda. Healtheoni töötajad toolidel tagaseina ääres. Clark võttis endale tooli ukse kõrval, mille ta, pankurite jahmatuseks, paokile tegi. Nad ei saanud aru, et miski, mis on tõeliselt tähtis, ei juhtu suletud uste taga. Ruum jäi sellegipoolest Clarki jaoks liiga umbseks ja kogu koosoleku aja tõusis ta vahetevahel püsti ning läks jalutas koridorides ringi. Long tutvustas Healtheoni töötajaid ja pöördus siis ühe mehe poole, kes ei vajanud tutvustamist. "Jim Clark," ütles ta, "ehk sa räägiksid meile oma algsest nägemusest."

Jim Clark kuulas sõna. "Kohe pärast Netscape'i olin ma huvitatud vertikaalturust," alustas ta, lastes käiku internetiargoo. Vertikaalturg oli turg üksiku kauba või teenuse jaoks, nagu raamatud või reisid. Horisontaalturg oli turg, mis lõikus paljude kaupade või teenustega, nagu veebibrauser.

Netscape oli horisontaalturg, Healtheon oli vertikaalturg. "Ma mõtlesin alati, et suurim võimalus internetis on vertikaalturud," jätkas Clark. "Ma ei teadnud midagi tervishoiust, aga ma otsisin midagi, mis on väärt tegemist ja..."

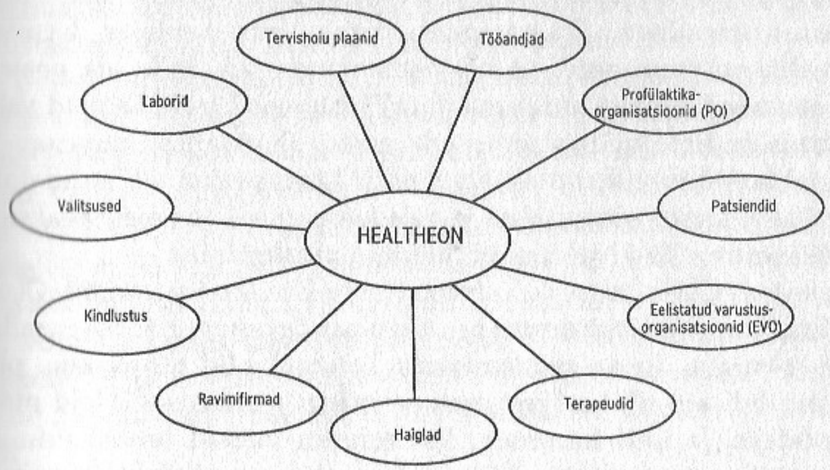
Ta jätkas paar minutit teemal, miks oli 1,5 triljoniline tervishoiuturu pea peale pööramine "väärt tegemist". Siis kallutas ta tooli kahel jalal tagasi vastu seina ja andis sõna uuesti Mike Longile. "Internet muudab kõike," ütles Long. "Kõik võivad internetis ühenduse saada. Ja tänu sulle, Jim, selle eest."

Pankurid naersid heakskiitvalt. Nende toon ja olek andis mõista, et kõik, kes selles uues maailmas midagi tähendavad, olid selles väikeses ruumis koos. Nad tundsid end siin kindlana. Mängumaa oli nüüd Silicon Valley. Muidugi, üks investeerimispankur Silicon Valleys ei olnud just mängija. Ta oli rohkem nagu jooksupoiss. Aga

vähemalt oli ta Silicon Valleys. Tema kolleegid New Yorgis olid taandatud kapitalismi teisejärgulistele kohtadele - ja see peaaegu tappis nad. Lõppude lõpuks, mis mõte siis üldse oli olla investeerimispankur, kui sa ei teinud rohkem raha kui teised?

Ometi asusid Wall Streeti pankurid toiduahelas kõrgemal kui Šveitsi pankurid. Nemad said otseselt osa Jim Clarki imest, või arvasid, et said. Tõsi, Clarki-sugused ettevõtjad ja laenukapitalistid nagu Doerr olid tõuganud nad ahelas paar astet allapoole. Tõsi, kui Morgan Stanley ja Goldman Sachs helistasid Mike Longile ja ütlesid oma ülespuhutud moel, et nad viivad Healtheoni avalikuks ainult juhul, kui tehing antakse ainuisikuliselt neile, pidi Long ainult karmil häälel ütlema "esitage see kirjalikult", ning andsid järele ja lubasid teha kõik, mis ta ütleb. Kuid nad olid teeninud internetibuumi pealt sadu miljoneid dollareid. Nad võisid usutavalt väita, vähemalt tol hetkel, et nad on pigem muutuse toimepanijad kui selle ohvrid. Et viia Healtheoni-sugune firma avalikuks, võtsid nad 7 protsenti kogu teenitud raha pealt, pluss kulutused. Kui firma teenis 50 miljonit dollarit, sai investeerimispank 3,5 miljonit dollarit paari nädala töö eest. See tasu oli tavaliselt omamoodi sissemaks. Kui ühe niisuguse internetifirma aktsiahind korra tõusis, sai seda kasutada teiste firmade ülevõtmiseks madalama hinnaga. Wall Streeti pankurid tegusesid niisuguste ülevõtmiste juures agentidena. Nende tasud ei teinud neid nii rikkaks nagu Jim Clark või nagu inimesed, kes töötasid Clarki juures, või nagu inimesed, kes töötasid inimeste juures, kes töötasid Jim Clarki juures. Aga nad olid rikkamad kui Šveitsi pankurid.

Kohtumine Wall Streeti pankuritega kestis neli tundi, kella kahest kuueni, ühe pika kohvipausi ja telefonikõnedega. Long tutvustas koosolekule uut Healtheoni diagrammi. Uus diagramm oli veelgi mõjusam kui Võlukristall, mille asemele ta oli tulnud. See nägi välja niisugune:



Mitteametlikult tuntud kui Mullikobar - üheteistkümne mulli, kui olla täpne -, näitas see ikka veel keskmes Healtheoni. Aga nüüd istus väike firma, kus ikka veel oli alla kahesaja töötaja, paljude silmapaistvalt keeruliste asjade keskel. Mullikobar tõestas, et Mike Long oli enne tervishoiutööstuse ülevõtmist vaevunud vähemalt selgeks õppima oma komponentide nimed. Ent Morgan Stanley inimesed ilmutasid Mullikobara vastu ainult viisakat huvi. Koosoleku avang oli puhtrituaalne, püha vee piserdamine lambukesele enne tapale viimist. Seda, kui tõsised nad olid, võis öelda nende suhtumisest mustasse kastisse laual. Üks nende kolleege, haigena koju jäänud naine, kuulas koosolekut valjuhäälditelefoni kaudu. Aeg-ajalt kostis konverentsilaua keskel asuvast kastist piiksatusi ja kurinat. Imik! Naine Morgan Stanleyst hoidis süles last, ja laps ei tahtnud vakka püsida. Iga kord, kui tita kägises, kasutas koosolek seda ära, et Mullikobarat sinnapaika jätta ja südamlikult naerda.

"Kui te kavatsete mängida tervishoiumängu," ütles Mike Logan, "peab teil olema suur protsent oma personali, kes ajab asja."

"Gibagibagiba," ütles tita.

"Ha-ha-haa!" pahvatasid kõik inimesed toas.

Aga Mullikobar äratas ühe ilmse küsimuse ja investeerimispankurid esitasid selle: mis tunne on kõikidel firmadel neis mullides, et üks uustulnukas Silicon Valleys organiseerib neid Mullikobaraks ja astub ise keskele? Longil oli selle peale pikk ja rõõmus vastus:

Healtheon võib libiseda sisse ja elimineerida tühja raisatud 250

miljardit dollarit, põhjustamata tüli inimestele, kes oma elatist niisuguse raiskamisega teenivad, ta teeks seda partnerluse kaudu tugevamate firmadega. Tugevamad firma igas sektoris kasutaksid Healtheoni teenuseid, et hävitada nõrgemad. Selle aja peale, kui tugevamad firmad aru saavad, et Healtheonil pole ka neid vaja, on juba hilja. See, kuidas Long seda esitas, oli oivaliselt rahustav. Ta ei kirjeldanud tormilist ülestõusu, mille käigus sajad miljardid dollarid kapitali ümber suunatakse ja sajad tuhanded töötajad peaksid uut tööd otsima. Ta kirjeldas sõbralikku kuivalejätmist.

See oli Clarki algse kavatsuse Kerge Kuulamise variant. Clark oli näinud tervishoiusüsteemi nii, nagu ta nägi suuremat osa maailmast, must-valges. Tema mõtlemisviisi kohaselt olid tervishoius professionaalid, kes olid selgelt oma eesmärgi teenistuses. Neid nimetati arstideks. Ja olid inimesed, kes selgesti vajasid tervishoidu. Neid nimetati patsientideks. Kõik vahepealne - sadade miljardite eest paberitööd ja muud jama - võis minna. Kogu Mike Longi rahustav jutt "partnerlusest" ja "kõik-võidavad" suhetest teiste tervishoiufirmadega oli suitsukate sellele, mida Clark oma Healtheoni luues oli kavatsenud. "Me tahame anda rohkem võimu arstidele ja patsientidele ning saada kõik muud persevestid jalust ära," ütles Clark mulle ükskord ja naeris. "Peale meie. Üks persevest keskel."

Long ei maininud tolle ühe persevesti osa seal keskel. Selle asemel ulatas ta Mullikobara kohalviibivatele arstidele ja teistele autoriteetidele, uue kodusõja palgasõduritele. Igaüks kirjeldas kordamööda, kuidas tema plaanitses uuristada ennast oma mulli sisse ja teha see enda omaks. Kõigepealt ravimifirmad (ravimifirmal SmithKline oli koht Healtheoni juhatuses), siis kindlustajad (ka kindlustuskompanii United Health Care oli juhatuses), eelistatud varustusorganisatsioonid (EVO), profülaktikaorganisatsioonid (PO), haiglad, arstid, patsiendid, ja nõnda edasi. Kõik need viimased ühèksa kuud oli Mike Long veennud üht suurt üksust igast mullist olema katsejäneseks Healtheoni tarkvaras. Sisuliselt seletasid Healtheoni töötajad Wall Streeti pankuritele, kuidas nad kavatsesid ehitada üheaegselt üksteist eraldiseisvat multimiljardilist äriprojekti.

"Ja mida te viimase aasta jooksul olete teinud?" küsis üks pankuritest, kui nad olid lõpetanud.

Kõik naersid. Tita nuttis. Kõik naersid veel rohkem.

"Pavan Nigam seletab nüüd, miks see kõik toimima hakkab," ütles Mike Long.

Pavan oli istunud huvi teeseldes vaikselt kõrval. Nüüd tõusis ta

püsti ja astus hiigelsuure ekraani ette ning mina mõtlesin, kas ta seda kujutaski ette, kui Delhi hotellitoas pani käest USA Today eksemplari ja otsustas, et temast saab internetiettevõtja. "Kolm aastat tagasi oleks seda olnud võimatu teostada," algas ta ja tõi siis kuuldavale imetlusväärselt segadusseajava esituse Healtheoni tarkvara sisemisest toimimisest. Abstraktsioon järgnes abstraktsioonile kaasaegse kriitilisimi vaimus. Morgan Stanley inimestel polnud suurt midagi öelda. Mida nad oleksid osanudki? Nad ei saanud sellest rohkem aru kui teie või mina. Kui nad osanuksid kirjutada tarkvara, ei oleks nad elatise teenimiseks vedanud enda järel firmade taaka. Aga lõpus üks neist, võibolla lootes hajutada arvamust, et investeermispankurid sellepärast ongi investeerimispankurid, et neil ei ole ajusid, küsis: "Kas on mõnda olulisemat tükki platvormist, mis ei ole valmis ehitatud?"

Platvormist.

"Tegelikult mitte," vastas Pavan.

Investeerimispankurid noogutasid teadvalt. Keegi ei söandanud sügavamale minna. Tita kisas.

Kõik naersid.

Kogu selle aja oli Clark püsinud vakka. Ühes punktis, kui pankurid küsisid Healtheoni võimaluste kohta, ütles ta: "See võiks olla niisama suur nagu Microsoft, ja kiirem ka." Muidu istus ta ja jälgis toimuvat eemalolevalt nagu väike poiss, kes on suure kivi mäest alla lükanud ja vaatab, kuidas sellest saab laviin. Tema peamine panus koosolekul oli kohal olla. Ta oli seotud selle äriga samamoodi, nagu Jack Nicholson oli seotud filmi käsikirjaga - suurendades tõenäolisust, et käsikirjast saab film. Lihtsalt ringi loivates ja tundes huvi, tekitas ta ajaga seotud inimestes arvamuse, et nad tegelevad millegi väga erilisega.

"Aga võistlejad?" küsis üks pankuritest. "IBM-l on midagi, mille nimi on Health Data Networks."

Clark elavnes hetkeks. "Neil pole midagi meie vastu," ütles ta. "Niipea kui me palkame suhtearendaja, teeme nad maatasa."

Kogu jutt võistlusest sellega piirduski. Vestlus võttis suuna finantsidele. Pankurid esitasid vormitäiteks mitu küsimust. Kui palju raha firma Mike Longi arvates vajab? (40 miljonit dollarit) Kui kiiresti võiks see kasvada? (Kui kiiresti nad tahavad?) Kui palju oli kaalul? (Suurima üksikturu tulevik.) "Esimese sammu tegija eelised selles ruumis on tohutud," ütles Long. "Seepärast ongi meil selline maavallutamise strateegia." Selle avaldusega nõustusid pankurid võimsalt.

Üks neist ütles: "See on tõsi igas interneti-ruumis. Amazon.com teenib 87 miljonit kvartalis. Barnes ja Noble teeb ainult 9 miljonit. Ja Barnes ja Noble on ometi interneti ohtudele võrdne vastane."

"Seepärast olemegi pöörases paanikas, et minna välja ja saada *elud süsteemi*," ütles Long rahulikult. "Eludeks" kutsusid tervishoiuinimesed oma klientė. Mike Long oli seda sorti mees, kes võis öelda, et ta on "pöörases paanikas", jättes samal ajal mulje, et olukord on nii täielikult kontrolli all, et pikemalt arutada pole mõtet.

"Investorite baas muutub nende tehingute hindamisel palju loovamaks," ütles naine laua pealt kastist. Investeerimispankuritel olid käepärast kõik need vaigistavad fraasid, mis viitasid, et maailma kliima väljaspool seda tuba on kontrolli all. Investorite baas! See, millele ta viitas, oli kihav tõmblev narkarite mass, kaifis kõige pöörasemat buumi USA aktsiaturul, mida eales nähtud.

"Mitte ükski traditsiooniline Graham ja Dodd'i investor ei investeerinud AOL-i," ütles üks pankur laua äärest. "Nad tekitasid lühise. Ja said vastu pükse. Nad õpivad uut mudelit."

Mike Long ütles: "Peamine on, et mitte keegi ei ole rakendanud kasvustrateegiat tervishoius."

"Seepärast see ongi nii põnev võimalus," ütles üks pankuritest. "See on nagu ALO alguses. Või Yahoo."

Tita tõi kastis kuuldavale imetoredaid häälitsusi. Seekord ei pannud keegi tähele. Nad olid jõudnud koosoleku tõelise eesmärgi juurde. Tõeline eesmärk oli mitte määratleda, kas Healtheon on väärt Wall Streeti tähelepanu, vaid määratleda, kui entusiastlikult olid pankurid õieti valmis Healtheonisse suhtuma. Nende rahа oli odav: Valleysse voolas nii palju raha, et Mike Longil oli umbes tosin viisi, kuidas saada kätte seda, mida vaja. Valley oli kapitalismi väike eksperiment liiga suure kapitaliga. Lühikeseks, kuid säravaks hetkeks kaotas kapital võimu omaenda arengu üle. Areng võttis hoogu iseseisvalt ja vanamoodne kapitalist pidi lihtsalt sõidu kaasa tegema. Ta võis ainult pakkuda oma võimet mõjutada investoreid, kes ei olnud mõistnud, mis oli juhtunud. Investeerimispankurid ei müünud enam raha, nad müüsid juttu. Wall Streeti inimesed kukkusid nüüd üksteise võidu Healtheoni kiitma. Üks ütles: "Võimalus on tegelikult tohutu." Teine ütles: "Ainus probleem on leida viis, kuidas seda seletada." Kolmas ütles: "See on jälle nagu AOL." Clarkil tekkis esimest korda tõsine huvi. "Turuvõimalus on siin suurem, kui kõik need mehed kokku panna - suurem kui Netscape, suurem kui Amazon, kui AOL, kui Yahoo, kui *kõik* need,"

ütles ta. "Kui ma vaatan teie tulemiprojektsioone, tunduvad need sellepärast naeruväärselt väikesed."

Mida siis *oli* Healtheon väärt? Kuidas hindas terve mõistusega inimene firmat, mis polnud kunagi tulu andud? Vanad valemid vanadest Graham ja Dodd'i investoritest nagu Warren Buffet enam ei kehtinud. Nende valemite järgi oli Healtheoni väärtus null. Firma bilanss oli täis miinusnumbreid. See näitas kahjumeid nii kaugele, kui silm ulatus nägema. Nagu teised internetifirmad, ütles seegi aktsiaturule: meie tulevik ei näe välja nagu meie olevik. Pange silmad kinni ja kujutage ette uut maailma. Vaadake tulevikku! Tulevik on särav! Usk oli osalt iseteostuv. Seda on usk tihti. Kui aktsiahind korra tõusma hakkas, oli firma poolel teel koju. Võistlus langes ära või mis tõenäolisem, võistleja pakkus ennast müüa Healtheonile. Mike Long rääkis "M&A kasvustrateegiast". Sellega mõtles ta, et niipea kui ta on võimeline ostma Healtheoni aktsiaga potentsiaalseid võistlejaid, siis ta teeb seda.

Interneti eduvalem pööras traditsioonilise kapitalismi pea peale. Traditsiooniliselt veenis firma inimesi endasse investeerima sellega, et teenis kasumit. Nüüd veenis üks firma inimesi esmalt endasse investeerima ja lootis, et kasum järgneb.

Clark oli algusest peale aru saanud ettevõtte tagumik-ees iseloomust. See ettevõtte tagumik-ees iseloom andiski talle tema taktikalise eelise. Nipp oli selles, et Healtheon pidi saama märgitud Miracle Economy Ametliku Tervishoiusponsori finantsturul. See omakorda olenes sellest, kas Healtheoni vaadatakse kui internetifirmat, mitte kui tervishoiufirmat. Ja see omakorda olenes tarkadest avalikest suhetest. Ja avalikud suhted ei arvestanud seda, mida pankurid firma kohta ütlesid. Aga kuna pankurid tahtsid kangesti saada tasu, mis tuli asjaajamisest, ütlesid nad mida iganes, et olla Jim Clarkile ja Mike Longile meele järele, mõistlikkuse piirides. Nad tegid seda puhta südametunnistusega. Kui neil õnnestub veenda kapitaliturgu, et Healtheon kuulub Mullidekobara südamesse, võis Healtheon väga hästi lõpetadagi Mullidekobara südames. Selles uues maailmas ei olnud skeptitsism intelligentsi tunnuseks. See oli patt.

Seal istudes ja vaadates võis näha, et kõiki toetas üksainus eeldus: tulevik tuleb parem kui oli minevik. Healtheon eksisteeris puhtalt võimalikkuse staadiumis. See oli viimase klassi kuldmedalipoiss, kes pürib mingi ebamäärase suure kõrguse poole. Aktsiaturgu palutakse ette kujutada kõige vapustavamaid võimalusi. Tal palutakse minevik tühistada, lõpetada oma tavalised jutud "minevikutegudest" ja

investeerida kõik ideesse sellest, missuguseks võib tulevik kujuneda.

Teisisõnu, aktsiaturgu paluti omaks võtta Jim Clarki väärtustesüsteem. Ja üllatav küll, seda tehtigi.

Koosolek kestis veel kaks tundi, ja nende kahe tunni sees leidis tita tee otse valjuhäälditelefoni. Ta koogas, naeris ja lalises oma armsaid titasõnu. Mitte keegi ei pilgutanud silmagi ega naeratanud.

Sellest momendist, kui jutt käänas dollari väärtuse peale, mida võiks Healtheoni paigutada, oli tita koosolekult maha arvatud.

Paar päeva hiljem valis Healtheon oma avalikku pakkumist juhtima Morgan Stanley. Paar päeva pärast seda kukkus aktsiaturg kokku. Halvad uudised, mis näiliselt põhjustasid kukkumise, ei olnud üldse seotud USA aktsiaturuga. Reedel 22. juulil 1998 käis mööda kauplemislaudu kõlakas, et Venemaa ei kavatse maksta oma välisvõlga. Kõlakas tekitas paanika ja paanika sundis Venemaad maksed katkestama. Üks suur maa, mis taganes oma võlgadest, äratas investorites kahtluse, et teised järgnevad. See omakorda tekitas hirmu igasuguse finantsriski ees.

Investorid võtsid oma rahad korporatiivsetest aktsiatest ja võlakirjadest tagasi ja tegid selle sularahaks või panid USA valitsuse võlakirjadesse. 1. juuli ja 1. oktoobri vahel langes Dow Jonesi tööstuskeskmine 2000 punkti ehk 25 protsenti. Riskivama Nasdaq'i ühend - Silicon Valley varanduste parim mõõdupuu - langes 2900-lt 1450-le ehk 50 protsenti. Netscape langes 41-lt 61-le. Clark ei olnud enam väärt 640 miljonit dollarit vaid 248 miljonit, 50 miljonit dollarit siia- või sinnapoole.

See periood pani Clarki meelekindluse proovile. Osa temast kartis, et mäng on läbi. Tõde oli: tema arvas, et suurem osa internetiaktsiaid on naeruväärselt üle hinnatud. Tema arvas, et Microsoft hakkab kontrollima lõviosa internetituludest ja et suurem osa imemajanduse kuldseid lapsi on hukule määratud. "See kuradima Yahoo ei ole väärt kolmekümmet miljardit dollarit," ütles ta. "Kohe, kui Microsoft saab kontrolli alla brauserituru, võtab see ka Yahoo turu üle." Häda oli selles, et ta ei saanud avalikult öelda, mida ta mõtleb Microsoftist, sealjuures kahjustamata Healtheoni. Ta mõtles, et varsti ühel päeval hakkab Microsoft interneti vertikaalturge üle võtma.

"Nad on juba teel," ütles ta. "Nad lähevad kõige sisse."

Ometi ei müünud Clark Netscape'i aktsiaid ega ostnud USA võlakirju ega, veel loogilisem, Microsofti aktsiaid. Ta nagu oleks otsustanud, et esimene sisseastuja peab olema ka viimane väljamineja. Ma mõtlen, et ta pigem oleks eelistanud olla jälle vaene, kui osta

Microsofti aktsiaid. Peaaegu.

Aktsiaturu krahh keeras kihva Clarki lähemad plaanid Healtheoniga. See sundis Morgan Stanley - ja kõik teised Wall Streeti pankurid - ettevaatusele. Wall Street oli viinud kuni selle aasta augustini avalikuks 370 firmat; augusti ja oktoobri vahel ainult ühe. Viie uue internetifirma (Earthweb, Theglobe.com, Interworld, Multex, Netgrocer) esmased aktsiapakkumised lükati edasi. Morgan Stanley tühistas kõik peale kahe emissiooni, mis olid sügisele planeeritud. Üks neist kahest, mida ta ei tühistanud, oli Healtheon.

Tagasivaates on imelik, et nad jätkasid. Esimesel oktoobril 1998, kui turuseis esmapakkumisteks oli üldise arvamuse kohaselt kõige halvem, mis 1970ndate algusest saadik olnud, asutasid nemad müüma firmat ja taastama Jim Clarki pangaarve elujõudu. Kell neli hommikul, väikeses New Jersey lennujaamas, istusid viis meest Clarki lennukisse: Clark, Mike Long, Healtheoni finantsdirektor Jay Westerman, üks investeerimispankur ja mina.

13

Juustuvõileivad hommikusöögiks

Uusi firmasid müüakse avalikkusele üsna samas vaimus nagu uusi raamatuid, uut muusikat, uut poliitikat. Müüjad hüppavad lennukisse ja lendavad paljudesse linnadesse, kus korraldavad šõu võhivõõrastele, kellest nad loodavad ostjat oma toodangule. Uue firma puhul on võõrasteks rahajuhid ja šõud kutsutakse "šõuks ratastel" (*the road show*).

Healtheoni šõu ratastel koosnes samuti kahest järgust, nagu enamik taolisi Silicon Valley kompaniisid tutvustavaid šõusid. Esimene järk oli Euroopas. Euroopa oli avanguks kasulik koht, sest siin oli palju rahamänedžere, kes ihkasid investeerida uue tehnoloogia firmadesse, ent ei teinud seda. Eurooplased olid kuulsad selle poolest, et neil polnud aimu uutest asjadest, rääkimata uuest uuest asjast. Kui Netscape'i tutvustav šõu oli läbinud Londoni ja kui Jim Barksdale oli kulutanud tunni, seletades grupile inglastele, mida täpselt Netscape'i brauser teeb, tõstis üks investoritest käe ja küsis: "Kas teil on vaja modemit, et kasutada oma toodangut?" Selle järgi, kuidas ta seda ütles, oli aru saada, kui rahulolev ta on, et ta on kuulnud modemist.

Euroopa oli koht, kus sai lihvida vaatust, enne kui see viia lavale, mis tõesti tähtis oli - Ühendriigid. Euroopas võisid sa läbi kukkuda, aga eurooplastel ei oleks olnud sellest aimugi. "Mida me räägime ameeriklastele, kui me tagasi tuleme, on kaugelt keerulisem," ütles Morgan Stanley esindaja lihtsalt, kui Clarki lennuk oli jõudnud 37 000 jala kõrgusele.

Atlandi kohale jõudnud, asusid Mike Long ja tema finantsdirektor

Jay Westerman oma slaidikomplekti revideerima. Tutvustusšõu oli tegelikult rändav slaidide esitus. Slaidid olid eelistatud vahendiks oli abstraktsete kontseptsioonide - "tulevik", "tarkvara", "USA tervishoiutööstus" - konkretiseerimisel. Kuni investorid ei ole näinud slaidišõud, ei usu nad tõeliselt, et neile on näidatud äri, eriti kui see äri on üksnes abstraktne lubadus teha palju raha, aga mitte konkreetne kasumit andev ettevõte. Nõnda siis istusid Healtheoni juhid koos Morgan Stanley mehega Clarki reaktiivlennuki suurtes pöördtoolides ja uurisid komplekti esimest slaidi. See oli Mullikobar.

Ma peaksin ütlema, et algusest peale oli selge - see ei olnud Clarki, vaid Mike Longi šõu. Clark oli kaasas üksnes sellepärast, et Long oli palunud tal tulla, tuginedes teooriale, et Clarki tulevikkupürgija maine ei tee kahju, kuid võib kasuks tulla. Lõppude lõpuks oli ju Clark investoritele aastate vältel palju raha teinud. Clark omalt poolt oleks eelistanud töötada oma laeva kallal. Ta kuulas viisakalt Longi esitust. Aeg-ajalt jalutas ta lennuki tagaossa ja istus sinise Silicon Graphicsi tööjaama ette, ta võttis selle kaasa igale poole, kuhu ta läks. Tema enda tarkvaras oli ikka veel palju viperusi ja jaht pidi üle Atlandi teele asuma nädala pärast. Ta oli otsustanud, et kui miski peaks minema viltu, siis ei ole see mitte tema kood, mis põhjustab probleemi.

Longile ei jäänud Clarki eelistused tähele panemata. Enne kui Long määras kuupäevad Healtheoni tutvustamisšõuks, uuris ta järele, et need ei segaks paadi teelesaatmist.

Mike Longi slaidišõuga oli see häda, et ta ei saanud öelda investoritele seda, mida ta tegelikult mõtleb: et ta kavatseb ehitada maailma suurimat kompaniid. Nad ei oleks teda uskunud ja oleksid ta lavalt minema naernud. Et tõlkida Jim Clarki ambitsioon globaalse investori keelde, pidi Long neid õrritama tabelite ja numbritega ning lootma, et nad jõuavad oma roosilistele järeldustele ise.

Aga siin, väljaspool Silicon Valleyt, paistis Mullikobar täielikult jahmatav. Mitte ükski asjatundmatu inimene ei oleks saanud sellest mõhkugi järeldada. Long näis taipavat, et ta ei oska ilmaski välismaalastele tõeliselt lahti seletada Healtheoni tarkvara ega ka USA tervishoiutööstust.

Ta otsis lihtsamat moodust näidata eurooplastele, kuidas just Healtheon kavatses haarata enda kätte maailma suurima turu.

"Mulle üsna meeldib terapeutiline meetrika," ütles ta. See kõlas lootusrikkalt, kuid ta nägi väsinud välja. Ta polnud mitu päeva korralikult maganud.

Terapeutiline meetrika on kõlav fraas lihtsa mõtte väljendamiseks: see on nende arstide arv, kes kasutasid Healtheoni teenust. Investoritele oli vaja midagi, mille järgi hinnata, kui hästi Healtheonil läheb. Investoritele meeldis, kui nad said arvestada progressi dollarites. Long tahtis, et nad arvestaksid progressi arstides.

"Mulle meeldib see ka," ütles Morgan Stanley esindaja.

"Arvad, et selle slaidi peal on liiga palju asju?" küsis Long, hoides üleval üht tabelit, mis järgnes Mullidekobarale. Slaid oli nagu mingi noolte ja sähvatustega lahinguväli.

"Mida lihtsam, seda parem," ütles Morgan Stanley mees. "Mõtle AOL-i peale. Selle juures oli vahva see, kuidas nad investoritele pähe tagusid, et ainus asi, mis loeb, on tellijate arv. Clark ütles: "See on täpselt õige."

Morgan Stanley mees muutus terapeutilise meetrika suhtes veel entusiastlikumaks. Ta tahtis helistada Mary Meekerile, Morgan Stanley analüütikule, kes oli endale kiiresti nime teinud kui juhtiv autoriteet internetiäri alal, ja "istutada" talle pähe mõtte, et investorid peaksid keskenduma üksnes Healtheoni teenust kasutavate arstide arvule. Long kummardus Clarki poole ja ütles: "Kurat, me võiksime saada veel 150 000 arsti kõigest kahe tehinguga."

"Tõesti?" küsis Clark. Ta oli jälle huvitatud. Mehed tantsisid kahekesi järgmise heuristilise küsimuse ümber: kuidas seletada investoritele, kui palju raha Healtheon kavatseb teha, ilma et see oleks kõlanud absurdina. "Ma arvan, et ma ei pea seda ütlema," sõnas Long. "Ma mõtlen, et mul pole vaja öelda muud, kui et Ühendriikides on 700 000 arsti ja meie arvates on meil seaduslik võimalus kirja panna neist 500 000. Iga arst kujutab endast 20 000 dollarit tulemit aastas. Ma ütlen lihtsalt: arvutage ise."

Clark arvas, et see on tore mõte, sama arvas ka Morgan Stanley mees. Arvutage ise. Healtheoni mehed ja nende pankur ei loonud lihtsalt esitlust. Nad leiutasid seda viisi, kuidas nende äri hakatakse hindama vähemalt paari järgmise aasta jooksul, seni kui nemad kaotavad suuri rahasummasid. "Arvutage ise" sai üheks Mike Longi lemmiklauseks. "Arvutage ise" andis investoritele midagi oma kätega teha, samal ajal kui nad rääksid. Ja kui nad tõesti tegelikult arvutasid, jõudsid nad fantastiliste kalkulatsioonideni. Korrutage 500 000 arsti 20 000 dollariga aastas ja te jõuate 10miljardilise aastakasumini. Kümme miljardit aastas, mis isegi ei haaranud välismaa tervishoiuturge, ja Healtheonil oli ähmane ambitsioon need vallutada. Microsoft, Ameerika kõige kõrgemalt hinnatud korporatsioon, sai

ainult 8 miljardit aastakasumit. Kõik rõõmustasid. Mees Morgan Stanleyst oli nii rõõmus, et lubas endale Clarkiga familiaarne olla. Clark oli end sisse seadnud oma arvutitööjaama taga. Morgan Stanley mees kummardus tema kohale, et lobiseda purjekast. Purjekas oli pannud Silicon Valley rahva keelt lõksutama - see oli veel üks tõend, et Clark oli natuke... teistsugune. "Ma ikka mõtlen, Jim," ütles Morgan Stanley mees, "mis juhtub, kui arvutid üles ütlevad? Kas on võimalik mehhaanikale üle minna või on topeltsüsteem või midagi?"

"Arvutid ei ütle üles," lausus Clark nii järsult, et investeerimispankur võpatas. Selge oli, et investeerimispankuritelt ei tule sellel teisil enam ühtki küsimust laeva koht. Clark laskis Wall Streeti inimestel müüa oma firmasid avalikkusele ja teenida talle miljardeid dollareid, aga üksnes sellepärast, et ta polnud leidnud moodust, kuidas neist lahti saada. Aga ta ei lasknud neid kunagi oma pühasse masinatemaailma.

Kaks esimest päeva ei juhtunud Londonis suurt midagi. Brittidele oli raske müüa, aga brittidele on alati olnud raske müüa. Niisugustes olukordades nad isegi ei kippunud ületama seda nähtamatut joont, mis eraldab pealtvaatajat kliendist. Kobedad ja käbedad briti mehed oma kallites ülikondades tulid vaatama Mike Longi slaidišõud niisuguse näoga, nagu oleks see tennisematš. Nad esitasid küsimusi, mis näitasid kui mitte elavat huvi, siis vähemalt leebet uudishimu. Long legi Britannias oma pakkumise seitse korda kolmekümne kuue tunni jooksul. Ta liikus liiga kiiresti ega märganud, et midagi on kohutavalt valesti. Alles kolmandal hommikul Amsterdamis koitis talle, nagu kõigile teistelegi, kui vähetõenäoline on, et ta üldse kellelegi midagi müüb, veel vähem uut uut asja eurooplastele. Visioon tehnoloogiamest, mis kerkib USA tervishoiutööstuse mürgistest aurudest ja muudab maailma, oli äkitselt koletult ebausutav. Muutus nõudis optimismi, ja ühtäkki oli optimismi kasinalt.

Esimest hommikut Euroopa mandril olles kogunesime ühe uhke Amsterdami hotelli konverentsiruumi.

USA aktsiaturg oli eelmisel päeval lõpetanud 200 punkti madalamal, üle-eelmisel päeval oli see langenud 250 punkti. Saksa aktsiaturg oli äsja avanud 8protsendilise langusega, mis on võrdne 600punktilisele langusele Dow järgi. Pangad üle terve maailma teatasid ränkadest kaotustest, mida põhjustasid Long-Term Capitalile antud laenud; see oli hapuks läinud Ameerika protektsioonifond. Hollandi suurim börsifirma INC Barings teatas tol hom-

mikul oma uuest plaanist koondada 1 200 töökohta. Bloombergi uu disteteenistus avaldas artikli, mis tsiteeris aktsiaemissioonide eksper tide ütlusi, et finantsturgude uus skeptitsismilaine on peatanud suure kahjumiga töötavate firmade tegevuse, neil pole ette näha kasumit, vastukaaluks oma rohketele soodustustele.

Clark tuli hommikusöögile, kaasas hunnik fakse Healtheoni pressiesindajalt. Need olid esimesed ülevaated Healtheonist Esilehekülje artikkel Wall Street Journalis, suur veerg Business Weekis, väiksem U.S. News & World Reportis ja pikk artikkel Bloomsberg Newsilt. Enne oma slaidišõud oli Long keeldunud neid lugemast. Ent ta nägi Clarki näost, et ülevaated ei ole head. Business Week tsiteeris Jim Barksdale'i, Netscape'i Mike Longi, kes kirjeldas Clarki kui "maniakki, kes suudab vaid osaliselt oma maaniat ohjeldada". Wall Street Journali esilehekülje lugu andis mõista, et Healtheoni tarkvara on poolik.

Long vaatas ringi, otsides slaidiprojektorit. Seda ei olnud. Tavaliselt oli slaidiprojektoril midagi viga, aga ta oli vähemalt olemas. Tavaliselt Clark lihtsalt parandas selle ära.

Ta vaatas üle hommikusöögilaua. Selle ääres istus kümmekond üllatavalt noort hollandlast, oma kahvatu hollandi nahavärvi ja silmdate hollandi juustega. Nad järasid kõverakstõmbunud juustuvõileibu. Juustuvõileibu! Kell seitse hommikul! See mõte ilmselt ei seganud neid oma einest mõnu tundmast. Igaüks sõi kolm leiba. Hasart, millega nad neid juustuvõileibu ründasid, pani Longi mõtlema, kas nad polnud tulnud mitte toidu pärast. Olid need inimesed tõepoolest Põhja- Euroopa finantsturgude võimukad börsimaaklerid? Muidugi mitte! Maaklerid olid kõik oma büroodes, püüdes nuputada, kuidas oma internetiaktsiaid maha müüa.

Väsinult võttis Long välja slaidi pabervariandi. Ta hoidis seda enda ees üleval, nagu teise klassi õpetaja oma tähestiku-kaarti. Esimene slaid ei olnud enam Mullikobar. See oli liiga paljusid inglasi segadusse ajanud. Esimene slaid oli nimekiri inimestest, kes istusid Healtheoni direktorite nõukogus: Jim Clark, John Doerr, Dick Kramlich - Silicon Valley virtuaalne "Kes on kes?" "Kõik meie firmas, kes ei ole sellel kaardil," ütles Long, "on alla kahekümne kuue aasta vanad ja töötavad kakskümmend neli tundi päevas seitse päeva nädalas ja magavad oma boksides."

Mitte keegi konverentsilaua taga ei naernud. Isegi ei naeratanud mitte. Nende arusaamatu ilme järgi polnud selge, kas nad inglise keelt mõistavad. Nad näisid olevat kaksteist aastat vanad. Nende

ülikonnad olid valmisriietepoest pärit polüesterkotid, mida iga Euroopa meesolevus ostab endale enne esimest tööpäeva pangas. Nende sokid olid lontis.

Ikkagi võttis Long visalt oma slaidiprogrammi läbi. Tema keelelt veeresid laused:

Me mõtleme, et arstid tahavad meile meie teenuse eest välja teha... Internet muudab kõik... See firma on meedia pideva suurendatud tähelepanu all... Ühe-koma-viie-triljoni-dollariline turg on meil võita või kaotada... Arvutage ise.

Nende näod jäid tuimaks. Polnud vähimatki arusaamisemärki. Kui selles ruumis olnuks mingi heli, siis oleks see olnud õhust tühjaks jooksva kummi vilin. Internet ja kõik, mille eest see seisis, tundus olevat nukralt kohatu. Mida võis see tähendada kümmekonnale hollandlasele, kelle mõtted tiirlesid ikka veel elektrienergia ümber?

Nõrgem mees oleks andnud alla ja kõndinud toast välja. Lõppude lõpuks, miks oli Mike Longil vaja olla nelikümmend kaheksa tundi magamata privileegi eest seletada USA tervishoiusüsteemi käputäiele hollandi noorukitele? Ta oli küllalt rikas, tal ei oleks tarvis olnud töötada. Ta oli, vähemalt pealtnäha, tagasihoidlik inimene, kindlasti polnud tal suuremaid materiaalseid vajadusi. Veel enam, ta ei olnud nagu Jim Clark, kes oli igaveseks mõistetud kobama uue asja järele. Ta oleks võinud loobuda, sealsamas paigas. Ometi ta ei teinud seda. Tõsine Ameerika Tegevjuht oli andnud allkirja, kohustudes osalema selles internetisõjas. Ja olles alla kirjutanud, kavatses ta asja lõpule viia.

Pärast Hollandi paberslaidide šõud sõitsime vaikides tagasi Clarki lennukile. Seal, sel ajal kui start viibis, küsis Long näha Wall Street Journal'i esilehekülje artiklit. Ta istus ühte suurde pöördtooli ja pani lehe endale lugemata sülle. Ta oleks võinud olla režissöör, kes valmistub lugema kriitikat oma viimase filmi kohta, või poliitik, kes vaatab lehtedest, kuidas tema viimane kõne mõjus.

Aga Long hoidis ennast esialgu tagasi. See oli üks väike psühholoogiline nõks, mida ta enda peal rakendas. Tõsise Ameerika Tegevjuhina ei olnud tal lubatud näidata suuri emotsioone.

Ta ei saanud endale lubada olla nähtavalt ärritatud või pettunud. Mike Long oli küll olnud elevil terapeutilisest mõõtsüsteemist, ent ta ei hakanud lootma, et suudab eurooplasi seda ideed uskuma panna. Näiteks, kui me sõitsime lennujaamast Londoni kesklinna, võttis ta jutuks Euroopa-reisi, mille ta oli hiljuti koos isaga teinud. Isa oli olnud Teises maailmasõjas jalaväelane. Long kogus kokku ligikaudu

kakskümmend momentfotot, mis isa sõjast kaasa tõi, võttis isal käest kinni ning asus neid kohti uuesti külastama ja pildistama. Nad leidsid kahekümnest kohast kümme. "Ja need olid kõik samasugused," ütles ta Euroopast tagasi jõudes. "Me tegime selle pildi uuesti Pisas, Garibaldi kuju juures. Vanal pildil rippus ühe maja aknaluuk ühe hinge küljes. See oli ära parandatud. Aga muus osas olid fotod identsed."

Niimoodi oli Longi öelnud: kui Healtheoni ei õnnestu Euroopas müüa, on ebaõnnes süüdi Euroopa tõrksus muutuste suhtes. Nüüd, enne Wall Street Journali esilehekülje artikli lugemist, ütles Mike Long: "George on küüniline vend." Ta vihjas George Andersile, Journali reporterile, kes oli selle artikli kirjutanud. Georg Anders materdas Healtheoni Wall Street Journalis sellepärast, et ta oli küüniline vend.

Ja siis hakkas Mike Long lugema. Järgmise tunni jooksul luges ta artiklit mitu korda. Luges eest tahapoole, siis tagant ette. Ta jättis vahele keskpaiga, et uuesti uurida mõnda eriti kurja lõiku. Ta pani artikli käest, võttis siis uuesti, otsekui võinuks uuesti alustamine kuidagi muuta selle tähendust.

Tund aega Long ei rääkinud ega muutnud ilmet. Ta oli nagu transis.

Artikkel Healtheonist, mis ilmus Wall Street Joutnali esileheküljel 2. oktoobril 1998, oli rakett internetieelsest Ameerikast. See tsiteeris tööstuseksperte, kes ütlesid niisuguseid asju nagu "paljudel uutel ülesannetel, mida me kohtame tervishoius, on väga vähe tegemist internetiga." See osutas, et Pavan ja tema inseneride meeskond jäid hiljaks Healtheoni tarkvara toimetamisega arstide kätte, jättes lugejale mulje, et põhjus võis olla just see, et tarkvara ei töötanud. Edasi läks artikkel nii:

Healtheoni atraktiivsus oleneb palju tema kahest peamisest toetajast. Firma esimees James Clark on Silicon Graphics Inc. ja Netscape Communication Corp. kaasasutaja, kelle veebibrauserid on aidanud internetimaanial üle ilma levida. Healtheoni peamine rahastaja on Kleiner Perkins Caufield & Byers, kes oma investeeringutega on mõjunud nagu Midase puudutus.... Aga Healtheon on võidelnud, et olla oma sugupuu tasemel... Suure osa sellest aastast oli hr Clark, firma esimees, Ühendriikidest ära ligi nädala igas kuus, need olid sõidud ühte Hollandi laevatehasesse, mis ehitab talle jahtlaeva.

Vihje oli selge: ükski mees, kes veedab iga kuu nädala Hollandis paati ehitades, ei saa usutavalt väita, et ta reformib USA tervishoiusüsteemi. Polnud lugu, et ainult see mees, kes veetis suurema osa oma ajast programmeerides laeva, mis seilab ise, oli piisavalt visa oma võimatus ambitsioonis USA tervishoiusüsteemi reformida. Alles paar kuud varem poleks üksi ajakirjanik julgenud nii skeptiliselt suhtuda ühessegi ettevõttesse, mis on seotud Jim Clarkiga. Interneti kliima oli muutunud. Clark oli äkitselt nagu mingi suur karvane mastodon uue jääaja koidikul. ClarkWorld oli nüüd reetlik. Aktsiad langesid kiiresti ja internetiaktsiad veel kiiremini.

Mike Long, nagu kõik teised lennuki pardal, kaasa arvatud ka Clarki piloot, kel oli Healtheoni aktsiaid, teadsid otsekohe, et reklaamsõu on nüüd läbi. Oh, nad rändavad slaidišõuga ikka mööda USA linnu. Seletavad veel viiskümmend korda Mullikobarat. Aga kuhu nad Ameerikas ka ei läheks, Wall Street Journali artikkel tuleb neile igale poole järele.

See artikkel tähistas Mike Longile, Tõsisele Ameerika Tegevjuhile, ühe eluperioodi lõppu. Ta oli veetnud kakskümmend aastat Texases, ehitades Austinis robustset arvutiäri, lugemata sõnagi enda kohta, vast ehk ainult kohalikus lehes. Kindlasti ei julgenud keegi teda avalikult kritiseerida.

Ükski reporter poleks söandanud teda analüüsida ja lahata tema tegevust. Nüüd, kui Long luges Wall Street Journalit, leidis ta, et oli end andnud uut sorti jõudude kätte. Tõsine Ameerika Tegevjuht luges lõiku ikka uuesti ja uuesti. Temast oli äsja saanud ClarkWorldi kodanik.

"Pavan ei nihele," ütles Long viimaks. Tema hääl oli külm ja vihane.

"Kuidas?" küsis Clark, kes kogu aeg oli istunud Longi kõrval, osutamata talle tähelepanu.

"Siin öeldakse, et Pavan Nigam "niheles", kui talt küsiti, millal tarkvara kätte toimetatakse. Pavan ei nihele." Long viskas artikli istmele ja läks diivanile uinakut tegema. Clark vaatas talle järele.

"Mike peab pressiga harjuma," oli kõik, mida Clark ütles.

Viimane lõik Euroopa reklaamišõust oli harjumuse triumf mõistuse üle. Mike Long jätkas müümist isegi siis, kui oli selge, et müümine on ajaraiskamine. Eurooplased poleks arvatavasti üldse oinud suutelised ise arvutama. Kui Long põrnitses Euroopa teismelisi investoreid pugimas oma veidrat hommikueinet, võis ta siiski jääda lootusrikkaks Ameerika väljavaadete suhtes. Nüüd teadis ta, et ta oli läbi kukkuma mõistetud ka Ameerikas. Healtheoni müümine nõudis talt investorite arusaamise mõjutamist. Ükski investor polnud

suuteline hindama Healtheoni tarkvara; nad toetusid asjaa haaratud inimeste mainele. Nüüd oli see maine kõikide puhul pa dud küsimärgi alla. Seni oleksid investorid tahtnud uskuda, et tar vara töötab; nüüd tahsid nad uskuda, et see ei tööta mitte. Sel põhjusel kutsuti Pavan Nigam välja oma Healtheoni boksist ja võe šõule kaasa.

Muidugi, tõusva börsituru juures ei oleks Wall Street Journali pruukinud niisugust mõju olla.

Küllap ei oleks Journali inimestel olnud julgust lasta käiku selle artiklit, sest tõenäoliselt oleksid nad lolliks jäänud, niipea kui Healtheoni aktsia oleks kerkinud. Aga kuna turg kukkus kokku, oli artikkel nii kindel nagu hoop südamesse. Pärast oma viimast presen tatsiooni läks Mike Long tagasi lennuki peale, lendas Ühendri kidesse ja lõpetas töö. Läbi maa rännates saatis ta e-posti Kittu Stuartile ja ligi kolmesajale Silicon Valley töötajale, kellest ta teadis, et need lihtsalt ootavad teadet, kui rikkaks nad on saanud. Need meilid ilmutavad niisuguse mehe vaimutugevust, kes varjab oma lähedaste eest teadmist, et hommikul viiakse ta hukkamisele.

New Yorgist kirjutas ta:

Esimene asi, mida märkad esitluse juures New York City *versus* Euroopa ja Läänerannik, on: viisakus ja äraootav seisukoht on aknast välja visatud. Paljude investorite käitumine on otseselt vaenulik. Osalt tahetakse panna proovile su teadmised ja veendumus, ja osalt lihtsalt on see viis, kuidas inimesed siin elavad. Me vastasime samasuguse agressiivsusega.

Philadelphiast:

Üks hea asi, millega pankurid meid igas linnas varustavad, on need pikad mustad limod, millega keskkooliõpilased viivad oma kallimaid tantsuõhtule. See auto osutus suuresti asja ette Phillys, kui meile tuletati meelde, et kui objektid kokku põrkavad, loeb mass. Teel lennujaama sõitsid vihmast libedal kiirteel kolm autot meile sisse. Järgmine asi, mida märkasime, oli et aitasime kahest lõssis autost juhid oma limo tagaistmele pikali ja ootasime, kuni tuli kiirabi. Mass loeb.

Üks asi on rahajuhtijate juures väga nähtav - nende enesehinnang ja suhtumine on raskelt sõltuv sellest, kuidas nende esinemiskava iga päev välja näeb.

Dallasest:

Meie pankurid on alati mures, kui pikk on meie presentatsioon. Eesmärk on kogu lugu ära rääkida kahekümne minuti või vähema-

ga, õilis eesmärk, mille poole Pavan, Jay ja mina ikka veel püüdleme.

Chicagost:

Siin pole kedagi teist peale meie. Kas sellel turul saab teostada edukat emissiooni?

San Franciscost:

Nagu selgus, toimus esitlus koos lõunasöögiga vabaõhurestoranis, mis oli täis huvitavaid, kuid jahmunud inimesi, kes ei saanud aru, et saavad lõuna ajal osa ühest investori presentatsioonist. Üht asja märkab otsekohe: palju tuleb teha esitlusi koos hommikusöökide, lantšide ja lõunasöökidega ja kõik saavad süüa, peale meie, sest meie räägime. Vastata potentsiaalsete investorite rasketele küsimustele täis suuga on halb komme. Kohtumiste vahel on autos alati mingis vanuses ja valikus võileibu.

Esitlemissõu ratastel peatus pidurite kriiksudes New Yorgis 1998. aasta oktoobri lõpus. Paarsada püsiinvestorit, kes olid veetnud hommikupooliku, müües igasuguseid aktsiaid ja võlakirju, millel ei olnud USA valitsusel täielikku garantiid ,kogunesid lantšiks hotelli peosaali, et kuulda viimase aja kõige riskantsemat ideed. Enne Mike Longi slaidiesitlust tegi Clark paar julgustavat märkust. Üks mees tõstis käe ja palus Clarki kommenteerida artiklit Journalis ja tsitaati tervishoiutöötajalt, kes ütles, et internet ei puutu tema tööstusharusse. "See on üsna tüüpilne suurtele kompaniidele, keda väiksemad firmad ohustavad," ütles Clark. "Nad ütlevad: "See pole tähtis." Ja see takistab neid reageerimast."

Siis tõusis Mike Long ja esitas slaidikava. Laused tulid ta suust libedalt: *Internet muudab kõik... See firma on meedia pideva suurendatud tähelepanu all... Ühe-koma-viie-triljoni-dollariline turg on meil võita või kaotada... Arvutage ise.*

Ta tegi kõik õigesti. Aga esitluse lõpus oli investoritel ainult üks küsimus.

"Kui te, mehed, olete edukad," küsis New Yorgi investor, "kui kaua läheb, enne kui Microsoft on äris sees?"

Mike Long manas näole maailmavalu ilme ja kordas küsimust igaühele, kes polnud seda kuulnud. "Küsimus on Microsoft. Et kas nad püüavad meid teelt?... Noh, nende strateegia on domineerida kõikides vertikaalsetes tööstustes. Ja nende põhjendamatu uhkus on piiritu. Nii et me peame eeldama, et nad tulevad, varem või hiljem."

Mees- Morgan Stanleyst tõusis ja ütles: "Tänan teid väga. Me ootame juba järgmisel nädalal hindamist."

Seda ei tulnud kunagi. Paar päeva hiljem sõitis Morgan Stanley

mees oma Sand Hill Roadi büroost Healtheoni ja ütles Mike Longile, et nad ei leidnud Healtheon börsile viimiseks piisavalt huvitatud investoreid. Oo, arvatavasti saaksid nad müüa väikese osa firmast käputäiele uskujatele - sama hinnaga, mida Clark ja laenukapitalistid olid selle eest maksnud. Aga mis mõte sellel oli? Paar tundi hiljem, pärast jutuajamist Clarkiga, tühistas Mike Long tehingu. See tehing oli muidugi olnud kõikide Mike Longi plaanide keskpunkt. Kõrgelt hinnatud aktsiata ei oleks ta saanud osta väikesi firmasid, mida ta tahtis osta, ega haarata kontrolli alla kogu USA tervishoiutööstust. Sellegipoolest kutsus ta kõik töötajad konverentsiruumi ja veenis neid, et ühel päeval triumf tuleb.

Aga seda rääkides teadis ta, et tal on üks väga pakiline probleem: tal oli vaja veel nelikümmend miljonit dollarit, et firmat elus hoida. Ta helistas Wall Streeti pankuritele ja laenukapitalistidele ja Jim Clarkile ning rääkis nendega.

Tol hetkel, ma arvan, koitis Clarkile, et kapitalismi toiduahelas puudub üks lüli ja et kui ta kogub julgust ja võtab end kokku, võiks tema olla see lüli. Ja kui tal ei ole selleks julgust, teeb ta kogu oma silmapaistva tõusu naerunumbriks. Ükskord ütles ta mulle: "Ma ei saa olla laenukapitalist, sest ma pole niisugune inimene, ja ma ei saa olla ka juht, sest ma ei ole niisugune inimene.

Ainus, mida ma teha saan, on neid käivitada." Tema roll Valleys oli äkitselt selge: tema oli loo autor. Tema oli see julge mees, kes mõtles välja jutu, milles kõik tegelased - insenerid, laenukapitalistid, juhid, pankurid - olid nõus mängima rolli, mille tema neile määras. Ja kui ta tahtis säilitada oma privileegi jutustada lugusid, pidi ta tagama lugudele õnneliku lõpu. Kui see tähendas Healtheonile veel neljakümne miljoni dollari andmist, siis olgu nii.

Selles otsuses, mis võeti vastu keset finantspaanikat, mida Föderaalreservi esimees Alan Greenspan kirjeldas kui "kõige hullemat", mida tema näinud, võis hoolikal vaatlemisel märgata esimesi märke uuest uuest asjast. Clarki valmisolek võtta enda peale risk, millest teised mööda hiilisid, oli tema finantsvõimu allikas. Tema oli see mees, kes alati võitis "kanade mängu", sest tema oponendid kahtlustasid, et ta võib laupkokkupõrkest tegelikult rõõmu tunda. Nüüd, kus turg langes kiiresti ja finantsistid kõhelesid, helistas ta kõigepealt Mike Longile ja siis investeerimispankuritele ja ütles neile kõigile, et tema tahaks varustada Healtheoni selle neljakümne miljoni dollariga. Nelikümmend miljonit dollarit paistsid äkki nagu tõeline raha. Nelikümmend miljonit dollarit oli keskmise suurusega

linna aastaeelarve. Veel enam, nelikümmend miljonit dollarit oli tol hetkel ligi 20 protsenti Clarki Netscape'i aktsiapaki väärtusest pärast maksude mahaarvamist, see väärtus langes kiiresti.

Clarki usk oma uude ettevõttesse oli tegelikult usk omaenda kujutlusse, kuna uus ettevõte oli vaid selle kujutluse pikendus. Selle uus jõud muutis taas kord kõik. Ühel hetkel imestasid finantsistid valjusti, kust kohast tulevad need nelikümmend miljonit dollarit. Järgmisel hetkel nad üritasid takistada Clarki kogu summat andmast ja nõudsid hädalises firmas endale isegi suuremat osa. Lõpuks nõustusid pankurid ja laenukapitalistid laskma Clarkil anda Mike Longile kakskümmend neist neljakümnest miljonist dollarist, mida ta vajas. Nemad tagasid ülejäänu. Nõnda ostis Clark endale poole tühistatud esmasest aktsiapakkumisest, hinnaga kuus dollarit aktsia.

Ma rääkisin temaga paar tundi pärast seda, kui ta oli nii teinud. Tehnoloogiaaktsiate turg varises kokku ja uus pessimismilaine oli tunginud majandusime südamesse. Clark ütles ainult: "Ma olen varsti jälle miljardär." Ja siis pöördus ta tagasi tõsise tegevuse juurde, programmeerima oma laeva, ja otsima uut uut asja.

14

Võib olla see või teine

Clark ütles, et Netscape "kasvatas lugupidamist anarhia vastu". Hilja öösel, kui kedagi polnud liikvel, pidi ta kindlasti mõtlema, kui kaua võib vana sentimentaalsus korporatiivses Ameerikas vastu pidada. Institutsioonid jälestavad korratust. Nad püüavad anarhiajõude ühiskonda sulatada. See on üks paljudest sisemistest vastuoludest, mil pole õnnestunud kapitalismi kukutada: rikast generatsiooni rõhuvad need, kes peaksid olema rikkusest kõige enam huvitatud. Kiire tehnoloogiline areng ähvardab inimesi, kel juba on võim, isegi kui need on tehnikainimesed. See lihtne fakt loob teatud sisepinge üldiselt tunnustatud kõrgtehnoloogia korporatsioonides. Promoveerides muutust, soovivad suured firmad samal ajal, et muutus toimuks piisavalt aeglaselt, nii et see neid enda alla ei mataks. Netscape oli kehtestatud korrale nii ähvardav, sest lasi aimata, et muutus võib juhtuda väljaspool seda korda, nii kiiresti kui Jim Clarki taolised inimesed suudavad panna selle juhtuma, hoolimata kehtestatud korrast.

Mis tahes hulk sündmusi võis kõrgtehnoloogilise ettevõttega koos tegutseda, et puksida anarhiavaim kesklavalt minema, tagasi oma tavalisele, vähem mainekale kohale kulisside taha. Aktsiaturg võis kokku kukkuda, näiteks. Augustis 1995, kui Netscape läks börsile, oli aktsiaturg enam-vähem teatanud: "Hüva, me teame, et on arutu julgustada firmat, millel pole kasumit ega selget ideed, kuidas kasumit saada, ja tegelikult ajab oma äri nii, kuidas välja kukub, aga nii kaua kui me kõik oleme nõus tegema nägu, et see on mõistlik kommertslik käitumine, võime teha imesid." Kui Healtheoni avalik

pakkumine 1998. aasta oktoobris läbi kukkus, teatas aktsiaturg: "Oodake üks minut. Võibolla oli see kõik üks suur viga."

Aga turg ei olnud ClarkWorldile hoopiski nii suur oht kui Microsoft. Umbes aasta pärast seda, kui Clark lõi Netscape'i, 21. juunil 1995, helistas Clarkile firma turundusdirektor ja Clarki vana semu Mike Homer Silicon Graphicsist ning ütles talle, et seitse Microsofti tegevjuhti, eesotsas Dan Roseniga, on Bill Gatesi juhtnööridega varustatult lennanud Silicon Valleysse ja ütelnud Netscape'ile, et kui Netscape ei anna Microsoftile kohta oma juhatuses ega müü Microsoftile osa oma ärist, siis Microsoft kõrvaldab Netscape'i bisnisest.

See oli rohkem lubadus kui ähvardus. Et töötada maailma ligikaudu viiel miljonil personaalarvutil, pidid Netscape'i brauserid olema konkurentsivõimelised Microsoft Windowsi viimase väljaskega - tookord oli see Windows 95. Igaüks, kes soovis kirjutada personaalarvutile tarkvara, pidi ilmselt kandma hoolt, et see oleks konkurentsivõimeline Windowsiga. Netscape'il, nagu igal teisel tarkvarafirmal, oli vaja, et Microsoft laseks välja esmase variandi asjast, mille nimi oli "API" Windowsile. API, *application programming interface* (rakendusliku programmeerimise liides), arvutinohikute tüüpiline arusaamatu jutt. API oli nagu Windowsi lukuauk. Et luua võtmeid, mis sobiksid, oli Netscape'il vaja teada aukude kuju. Microsofti programmeerijad varustasid rutiinselt neid programmeerijaid, kes ei uhustanud Microsofti. Netscape'i varustamisel olid nad olnud tavlisest aeglasemad. 21. juunil 1995 ütlesid nad Netscape'ile, et kui Netscape ei tagane oma nõudmistest, ei varusta nad Netscape'i üldse. Nii nagu Microsofti tegevjuht Dan Rosen seda sõnastas, vastavalt protokollile, mida koosolekul pidas Marc Andreessen Netsape'ist: "Kui meil oleks eriline suhe, ei oleks te niisuguses olukorras."

Hiljem meenutas Clark, mida ta tol hetkel telefoni käest pannes mõtles: "Käigu nad persse." Lihtne mõte, kerge teoks teha. Ta helistas otsemaid Gary Rebackile, advokaadile Silicon Valley õigusfirmast Wilson Sonsini Goodrich & Rosati, rääkis talle, mida Homer oli äsja teatanud, ja palus Rebacki informeerida USA Justiitsministeeriumi (JM). Kaks päeva hiljem tegigi Reback seda - kuigi ta korraldas asjad nii, nagu oleks DOJ informatsiooni nõudnud. Clark rääkis mulle hiljem, et ta oli selle sammu teinud sellepärast, et "ta ei uskunud, et Barksdale [Jim Barksdale, Netscape'i uus peadirektor] selles asjas midagi ette võtaks". Igatahes, kui Reback oli oma kirja meilinud, kutsus JM ta mitteametlikule jutuajamisele. Tol ajal hellitas JM lootust

revideerida kokkulepet, millele nad Microsoftiga paari kuu eest olid jõudnud, Microsoft oli siis nõus olnud; et ei hakka uut toodet operatsioonisüsteemiga "pakkima" (st sunniviisiliselt komplekteerima, *tlk.*) Clark ja Reback lendasid koos mitme Netscape'i tegevjuhiga Washingtoni.

Sel ühel ja ainsal kohtumisel USA valitsuse juristidega Washingtonis, püüdis Clark algul seletada, mis arvutiäris juhtuma hakkab. Justiitsministeeriumil oli olnud tegemist Microsoft Networkiga - Microsoftilt oli tulnud halvasti algatatud varane mõte "hoida" internet ühes, Microsofti pool kontrollitavas ruumis. Microsoft Network ei ohusta kedagi, väitis Clark, kuna sel puudub arusaam interneti olemusest, nimelt et seda ei saa hoida suletuna. Oht oli Microsofti vältimatu astumine uuele, internetibrauserite turule, väitis ta.

1990. aastal oli Clark kirjeldanud oma telearvutit kui "omamoodi Microsofti kõhualust asja". Kui digitaalrevolutsioon oleks toimunud enne personaalarvutit televisioonis, arutas ta, oli vähemalt võimalus, et Microsoft ei saa selle üle võimu. Ka Netscape oli "omamoodi kõhualune asi", aga see elas kõhule märksa ligemal. Interneti pääsemiseks oli vaja, vähemalt hetkel, minna läbi personaalaarvuti. Ja personaalarvutil oli üksainus sisenemispunkt - esimene aken, mis ekraanil avanes, kui kasutaja oli sisse loginud. Et pääseda tarkvarani arvuti sees, pidi kasutaja minema läbi selle akna. Kuna Microsoft kontrollis seda akent, kontrollis ta kõike ka akna tagal. Seda sorti võim ei olnud arvutitööstuses uudiseks - raudteetööstuses olid mõned samasugused monopolistlikud tendentsid. Kuid arvutitööstuses oli autsaideritel seda võimu märksa raskem märgata, ja seega ka selle vastu võidelda.

Internet oli Microsofti monopolistlikule võimule väljakutseks, kaudsel viisil. Internetil ei olnud "operatsioonisüsteemi" kui niisugust. Selle asemel oli tal mitu kättesaadavat punkti, kust dominantfirma sai nihutada tarbijaid siia või sinna. Esimene ja näiliselt kõige tähtsam oli brauser - tarkvara, mis võimaldas inimesel internetis rännata. Arvutikasutajad kaldusid minema mööda rada, mis osutas tehniliselt kõige vähem vastupanu. Netscape'i brauser, mis tegi inimestele internetis rändamise kergeks, oli esimene tegelik aken Windowsist välja. Windows sai üksnes stardipunktiks pikemale ja huvitavamale reisile. Lõppkokkuvõttes pidi internet tegema võimalikuks kasutajal pääseda välja ja koguda kogu tarkvara, millega oma arvutit juhtida. Äärmisel juhul see võis teha Microsofti operatsioonisüsteemi üleliigseks.

Muidugi näitas Microsoft end muutuste ja progressi sõbrana. Selle asutaja Bill Gates, maailma rikkaim mees, avaldas oma nime all pidevalt raamatuid ja artikleid, mille ainus eesmärk oli edasi anda ideed, et tema on mingi tulevikunägija. Gatesi esimene raamat, mis ilmus novembris 1995, oli "Tee meie ees". See tuli välja poolteist aastat pärast seda, kui Clark oli öelnud: "Internet on kogu andmekommunikatsiooni tulevik ja kõik kommunikatsioonid on andmekommunikatsioonid", ja ometi autor vaevalt mainis internetti. Raamatud ja intervjuud ajakirjades ja reklaamikampaaniad olid kõik suitsukate. Bill Gates ei tahtnud muud, kui et tulevik näeks välja täpselt nagu olevik. Et ellu jääda, ei olnud Microsoftil vaja leiutada uut uut asja, vaid see taltsutada.

Seepärast teadiski Clark, kohe kui ta lõi Netscape'i, et varem või hiljem, ja arvatavasti varem, üritab Microsoft teda hävitada. Clark ütles JM juristidele, et Microsoft hakkab kasutama oma monopoli interneti brauserituru kontrollimiseks. Näiteks, Microsoft oleks võimeline minema arvutitootjate juurde nagu Dell ja Compaq ning ütlema: "Kui te panete oma aparaadile peale Netscape'i brauseri, või võtate ära Microsofti Internet Exploreri, tõrjume teid ärimaailmast välja." Ja JM juristid arvasid, et see ei loe midagi! Vähemalt alguses. "Jim oli nagu tulevikku ette näinud," ütleb Gary Reback, "ja aina kordas juristidele, et see pole nii. Ta oli näinud tulevikku enne Bill Gatesi ja püüdis seletada seda Justiitsministeeriumile. Aga ministeerium hoidis kinni oma eelmisest võitlusest."

Clarkile oli peaaegu silmapilkselt selge, et finantsilises mõttes jääks tema jaoks mis tahes legaalne tegevus liiga hiljaks. Kui kooskõlek oli kestnud tund aega, hakkas ta nihelema, veel tund edasi, samguus ta välja, jättes teised lõpetama seda, mida tema oli alustanud. "Mulle oli selge, et see on lihtsalt ajaraiskamine," ütles ta. "Selles punktis andsin ma Ameerika õigussüsteemi ees alla." - "Kui ma tema juurde läksin," meenutab Gary Reback, "ütles Jim: "Vabanda, ma lihtsalt ei kannatanud rohkem välja. Aga sina pane edasi"."

Läks tervelt kaks aastat sellest, kui Clark oli Rebacki kaudu JM-i valvsaks teinud, enne kui JM ametlikult teatas, et oli tema mõtteviisi omaks võtnud. Üks põhjus oli, et Reback oli tõesti "pannud edasi". Ta pommitas valitsust lakkamatult uudistega Netscape'i ja Microsofti brauserisõja eesliinilt. President Clinton määras ja Senat kinnitas Joel Kleini märtsis 1997 ministeeriumi uueks juhiks trustidevastase seaduse tagamise alal. Tegelikul ei uskunud keegi, et Klein midagi

tagaks; tema kinnitamise vastu hääletanud senaatorid olid demokraadid, kes kartsid, et temast pole selles töös suuremat asja. Klein seletas hiljem, kuidas ta 1997. aasta oktoobris tuli endalegi üllatuseks otsusele Microsoft kohtusse kaevata.

Me saime Netscape'ist ja Gary Rebackilt ametliku ettekande just sel ajal, kui ma 1996. aasta sügisel töö üle võtsin. Ma otsustasin lasta trustidevastase seaduse 1. ja 2. osa uurida ja vaadata, kas esineb kokkuleppelise dekreedi rikkumist [Microsoft oli nõustunud mitte "pakkima" uusi tooteid Windowsi uue versiooniga]. Me hakkasime rahastama San Francisco bürood ja nemad alustasid andmekogumise protsessi.

Need andmed sundisid Kleini ja tema peaökonomisti Dan Rubinfeldi revideerima oma senist seisukohta Microsoftist kui sõbralikust jõust. 1998. aasta suvel, sel ajal kui Clark vaidles investeerimispankuritega, kas Healtheon on midagi väärt, ja jahtis vigu oma laeva tarkvaras, käisid Washingtoni ja New Yorgi juristid Silicon Valleys tunnistusi kogumas. Microsofti advokaadid küsitlesid Clarki; nende järel tulid paari nädala pärast JM juristid; mõlemad grupid võtsid Clarki tunnistuse videole. Mitu korda ilmus Clark sel suvel Seascape'i, seljas ülikond. Iga kord, kui ta pani selga ülikonna, oli tal niisugune nägu nagu mehel, kes on kutsutud maskiballile, kuhu ta ei taha minna. Neil päevil nägi ta välja nagu iga teine Ameerika ärimees. See oli kummaline vaatepilt: mees, kellel on sadu miljoneid dollareid ja kalduvus teha, mida ta soovib, kaasa arvatud kogu tööstuse pea peale pööramine, oli nõus elama kellegi teise riietuskoodeksi järgi. Väga sügaval omas sisimas varjas Clark soovi olla pai poiss. Tõelised mässajad ei mängi kunagi täpselt neile määratud rolli.

Clarkile oli eelseisev Microsofti kohtuprotsess vaieldav asi. Kolme aasta jooksul, sestsaadik kui ta helistas Gary Rebackile, oli Netscape'i internetibrauseri turuosa langenud 85 protsendilt 45 protsendile. Microsofti osa oli kasvanud nullist 50 protsendile. Kui inimesed logisid internetti, mõtlesid nad üha Microsofti Internet Explorerile. Veel tähtsam, turg ootas Microsofti võitu, *ergo*, Microsoft võidabki. See lihtne fakt andis Microsoftile fantastilise võimu interneti tuleviku üle. Selle tarkvara võttis tarbija üha kõvemini oma haardesse. Kui see kord oleks juhtunud, oleksid teenused ja kaubad, mida Microsoft internetis müüs, saavutanud kriitilise ülekaalu teiste teenuste ja kaupade üle. "Ma võin garanteerida teile, mis juhtub järgmiseks," ütles Clark valjusti ja sageli, tihti asja ees teist taga. "Esiteks tõrjub

Microsoft meid brauseriärist välja. Niipea kui neil on kontroll brauseriäri üle, lõikavad nad läbi lingid teistesse portaalidesse [Yahoo, Excite, Lycos jne]. Te peate minema läbi Microsofti portaali. Ja kui neil kord on kontroll portaalide üle, saavad nad kõik vertikaalsed turud enda kätte. Teie ei arva, et nad tahavad seda teha? Nad juba liiguvad. Ma garanteerin teile, et Microsoftil on turuvõimust üle võtta iga vertikaalturg. Varem või hiljem asuvad nad terrorioiu kallale."

Kolm kuud hiljem ja paar päeva pärast seda, kui Healtheon, üritades kontollida suurimat vertikaalturgu, tühistas oma esmase aktsiapakkumise, algas ajastu kõige suurem trustidevastane kohtuprotsess. Ameerika seadussüsteem pidi tegelikult otsustama, kui hästi peaks õigustama meest, kes kobab uue uue asja järele. Selleks ajaks olid paljud, Clark kaasa arvatud, unustanud telefonikõne Gary Rebackile, mis protsessi käivitas. Kindlasti ei näinud keegi Microsofti trustivastast kohtuprotsessi sellena, mis see oli: veel üks suur kivimürakas, mille Clark oli kaljult alla tõuganud ja vaatas jumaliku eemalolekuga, kuidas sellest sai laviin.

Ameerika kohus on paljuski eba-Ameerikalik. Oma igapäevases elus kiidame meie, ameeriklased, ühiskondliku korra õõnestamist; igal pool, kuhu meie maad külastav inimene vaatab, leiab ta mõne vaese Ameerika poisi, kes püüab kellelegi kasulik olla, tavaliselt oma ühiskonna õhutusel. Ameerika kohtusaal on loodud kõigepealt ja eelkõige selleks, et säilitada ühiskondlikku korda, hoida vaene poiss mahasurutuna. Kohtunik istub kõrgel poodiumil, kust ta võib advokaatide peale alla vaadata, advokaadid tõusevad püsti, nii et nad võiksid istuva tunnistaja peale alla vaadata, ja tunnistaja, kuigi tal võibolla pole kedagi, kellele ülevalt alla vaadata, ainult ehk uudishimutsejad kõvadel pinkidel kohturuumi tagaosas, istub vähemalt mugavas pehmes toolis. Kui keegi söandab astuda pisimagi sammu rivist välja, ilmub ruumi tagaosast kogukas mees ja hõikab: "Kord kohtus!" Kui kohtunik otsustab, et tal on vaja ennast kergendada, ilmub jälle kogukas mees ja hõikab: "Kõigil tõusta!" Ja kõik tõusevad püsti ja ootavad tobedalt, kuni kohtunik on pissile läinud. Ei mingit "palun" ega "tänan" ega "teie loal" või muud sellist. Meie demokraatia õigussüsteem on feodaalühiskond miniatuuris.

Ühendriikide Ringkonnakohtul Washingtonis oli Nõukogude tollikontori võlu ja tõhusus.

Kriimulistest valgetest plaatidest lage valgustasid õudsed päevavalguslambid. Ühendriikide pitsat kohtunik Thomas Penfield

Jacksoni ümmarguse kuunäo kohal oli ilmselt tehtud samast kõvast plastikust mis *Halloweeni* mask. Arvukatel põhjustel, millesse ei tasu süüvida ja millest peamine oli, et JM ei otsinud rahalisi kahjusid, puudus vandekohus. Otsuse pidi langetama kohtunik.

Kuigi see oli üks suuremaid trustidevastaseid kohtuprotsesse trustidevastase seaduse loomisest saadik 1890. aastal, valis kohtunik selle pidamiseks väikese kohturuumi. Enamik 450 ajakirjanikust, kes tulid esimesel päeval, jäeti moorima koridoridesse.

Kohtunik lubas kummalgi poolel kutsuda ainult kaksteist tunnistajat. DOJ juhtum haaras nüüd kaasa teised firmad kui Netscape, kuid Netscape oli ikka veel kesksel kohal. Microsofti ei süüdistanud valitsus mitte üksnes monopoliks olemises - mis iseenesest ei ole ebaseaduslik -, vaid oma monoplistliku võimu kuritarvitamises, et tõrjuda Netscape (ja teised) ärimaailmast välja. Netscape oli kõige paremini dokumenteeritud näide Microsofti võimu kuritarvitamisest, suures osas tänu Clarki varasele vastupunnimisele. Selle tulemus oli, et valitsus tahtis üht tugevat tunnistajat Netscape'ist. "Me mõtlesime kutsuda Jim Clarki," ütles üks JM juriste mulle vaheajal, "ja ta oleks ta võinud olla mitmes mõttes väga hea, sest ta tunneb nii hästi tehnoloogiat. Aga see mees on natuke maniakk. Tema pole niisugune, keda saaks piisavalt distsiplineerida, nii et võiks öelda: "Jim, me tahame, et sa teeksid just seda."

Ja nii otsustasi JM lõpuks võtta Jim Barksdale'i, kelle lõppude lõpuks olid ju palganud Clark ja Doerr, sest ta teadis, kuidas oma rolli mängida. Ta andis Netscape'i juriidilistele tegudele samasuguse vastuvõetava näo nagu selle äritegemistele.

Kohtumõistmise avaprotseduur kestis kaks päeva. JM tutvustas lõputuid meile ja memosid, mis näitasid, kuidas Microsoft firmasid ära ostis ja neid šantažeeris, et nad kahjustaksid Netscape'i. ("Kui palju me peame teile maskma, et te Netscape'i põhja laseksite?" küsis Gates America Online'i tegevjuhtidelt 1996. aasta alguses.) Kolmandal päeval kutsus Microsoft Barksdale'i tunnistajapinki. Tema töö - JM vaatevinklist - oli a) anda suuremat usaldatavust protokollile 1995. aasta 21. juuni kohtumisest Microsofti ja Netscape'i vahel; b) seletada, kuidas Microsoft oli kuritarvitanud oma monopoolset seisundit Netscape'i õõnestamiseks; ja c) esineda mõistliku usaldusväärse tunnistajana. See viimane ülesanne oli vast kõige kriitilisem, sest kohtunik, kellel polnud tarkvarast aimugi, oli sunnitud valima ühe ja sama sündmuse vastukäivate tõlgenduste vahel. Microsofti juhtiv advokaat tegi selle raskeks.

See advokaat oli nagu vägev roosa lihamägi, lõualotid värisemas valge tärgeldatud särgi kohal. Lühibiograafia ütles, et tema nimi on John Warden ja et ta oli üles kasvanud Evansville'is Indianas, lõpetanud Harvardi ülikooli ja olnud kaksteist aastat partneriks juures New Yorgi korporatiivses õigusfirmas Sullivan & Cromwell. Selle kõige juures oli ta kuidagi säilitanud aktsendi, mis oleks pannud ka maamatsi punastama. Ja uhke oli ta selle üle kah. Ta kummardus USA ringkonnakohtu saalisügavuses oma mikrofoni juurde ja kõmistas küsimused ette Jumala häälel, pannes viiskümmend pealtvaatajat ruumi tagaosas puupinkidelt lasua püsti kargama. Ta oli maamees või teeskles maameest, võibolla mingi vanamoodsa usu pärast, et maamehed, isegi vale-maamehed, meeldivad vandekohtuisele rohkem kui 1000-dollarilise tunnitasuga New Yorgi advokaadid, nagu ta tegelikult ise oli. Igal juhul, tema hääles oli tuima kõuemürinat ja välgunooli, mis ei tabanud midagi, kaugel sellest. Ja tal ei läinud kaua tõestamaks, et kõrgtehnoloogia kõlab märksa vähem mõjusalt, kui seda arutab maamees. Ta jahus "veebi sahtidest" ja "Netscayupist" ja "Innernetist" ja iga moonutatud silbiga tegi ta kogu moodsa süsteemi natuke naeruväärseks. Kui ta nimetas AOL-i, kõlas see nagu "ejull". Tunnistajat kõnetas ta kui härra Barksday-ulli.

Enne kui Jim Barksdale üldse midagi kuulis Jim Clarkist või Netscape'ist või sellest protsessipudrust, millesse Clark ta ühe väikese käeviipega oli läkitanud, oli ta loonud endale maine Federal Expressi ja McCaw Cellulari juhina. Ta oli üles kasvanud Mississippis ja säilitanud just nii palju männimetsade žargooni, et jätta põgus mulje ühest tublist vanapoisist. Tema algsest keelepruugist oli alles vaid peaaegu-kõrgklassi-lõunaosariiklase komme muuta nõrgad konsonandid tugevaks. Ta oli selgesti jõudnud punkti, kus tema ise ei mõistnud maakate kõnet.

Kui Warden pistis talle pihku dokumendi ja palus lugeda "esimene laa-ose" ühest Gary Rebacki memost kõvasti ette, kordast Barksdale: "Esimene lause?" - "No lugege see laose ette, härra Barksday-ull," kõmistas advokaat jämedalt. Kõik, arvatavasti peale Barksdale'i enda, nägid maamehe jämeduses nüket pugeda Barksdale'ile naha alla.

Ligi neli päeva vaidlesid need mehed ägedalt teemadel, mida kumbki täielikult ei mõistnud.

Kummalgi polnud tarkvarainseneri arusaamist internetibrauserist. Aga Barksdale'i pea lõikas. Ta sai varsti aru, et tema teab rohkem kui Warden, tegelikult rohkem kui kõik advokaadid, ja

kasutas selle üleoleku ära oma kiusajate kimpuajamiseks - peenelt muidugi. Näiteks küsis Warden Barksdale'ilt, kas ta enne kriitilist kohtumist Microsofti ja Netscape'i vahel 21. juunil 1995 teadis, et Microsoft kavatseb lülitada "kõik brauseri funktsioonid" oma operatsioonisüsteemi - andes niimoodi mõista, et koosolek ei saanud kuigi Barksdale'ile olla šokk, nagu ta nüüd väitis. "Kas brauseri või brauseri funktsioonid?" küsis Barksdale targasti. See lõi Wardeni ristvist välja, ta hakkas kokutama. Viis päeva käis ta ringi niisuguse näoga nagu C-taseme õpilane, kellel kästi seletada tervele klassile, mis vahe on algoritmil ja logaritmil. Oma hinges oli ta kolmekordne agent: suurlinna advokaat, kes mõtles, et on strateegiliselt omandanud pealtnäha rumala maamehe käitumise, aga kes ise oligi selle protsessi jaoks rumal maamees.

"Brauser on eraldi omaette toode," ütles Barksdale, oma eelist ära kasutades. "See on asi. See kõnnib nagu part, prääksub nagu part, see on part!"

"On või?" huilgas Warden toibudes. "Näidake mulle üht! Kussee part on?"

"Siinsamas!" hõikas Barksdale, osutades üle tunnistajapuldi läikiva puubarjääri ühele USA ringkonnakohtu arvutile, mis nägi välja kõike muud kui part.

Arutelu lõpp. Midagi tõestamata asus Warden nüüd väljaspool kahtlust tõestama, et Netscape'is ("Netscayupis") töötavatel inimestel on naljakad nimed. Ta tõestas oma seisukohta neid hääldades. Netscape'i müügimeest Ram Shriram (hääldatakse "Rom Shrii-rom") nimetas ta Ram Sha-ramiks. Netscape'i juristist Mitchell Bakerist rääkis ta kui härra Mitchell Bakerist. "See on proua Mitchell Baker," ütles Barksdale. "Mõne sihukese nime juures," sõnas Warden, "ei või iial teada. See võib olla üht või teist." Selleks ajaks kui ta seisis vastamisi Netscape'i töötaja Alan Louiega, oli Microsofti advokaat natuke targem ega teinud nende iPõhja-California inimeste kohta mingeid oletusi. "See on härra Alan Lou-iii?" küsis ta. Barksdale noogutas. "Ja ma oletan, et see on ikka Lou-iiii?" Tema toon ütles: "Neil Netscape'i inimestel on tüdrukud poiste nimega ja poisid tüdrukute nimega. Mis kurradima asju te seal ikkagi ajate?"

Varsti jõudis kätte aeg, kus Microsofti advokaadil tuli küsitleda kirja asjus, mille Jim Clark oli käskinud Gary Rebackil justiitsministeeriumile kirjutada, kohe pärast kriitilist kohtumist Microsofti ja Netscape'i vahel 21. juunil 1995. Kirja viibutades käskis Warden Barksdale'il möönda, et siin polnud kordagi mainitud Microsofti

väidetavat pakkumist brauseriturgu jagada. (Mõte oli selles, et kui Microsoft oleks tõepoolest teinud niisuguse jämedalt ebaseadusliku sitepaneku, oleks Netscape'i advokaat seda oma kaebuses DOJ-le vähemalt nimetanud.)

"Härra Barksday-ull," ütles Warden, "kas see kiri ütleb midagi sitepaneku kohta jagada turgu?"

Barksadel vastas, et ta ei ole lugenud Rebacki kirja, mis nüüd oli tema ees. Warden käskis tal selle üle vaadata. "Te tahate, et ma seda loeksin?" küsis Barksdale uskmatult, hoides kirja, nagu oleks see roojane.

"Jah," sõnas Warden.

Ükskord varem oli Barksdale osutanud käega dokumentidele, mis tema ette asetati, ja kuulutanud: "Need on täiesti kasutud." Nüüd turtsatas ta: "Neljalehekülgelist ühes tükis kirja?"

"Mina suutsin selle üsna kiiresti läbi lugeda,"ütles Warden kaeblikult.

"Nojaa, teie olete palju targem mees kui mina," ütles Barksdale, hääl nõretamas üleolevast armulikkusest. Ajakirjanikud pahvatasid naerma. Rikkad ärimehed ei olnud üldse suutelised kohtlema juriste teisiti kui halvakspanuga.

"Ei," kõmistas Warden sõnu venitades ja moonutades, püüdes meeleheitlikult taastada eelist, kui see oli eelis, olla ainus paksmaamats selles ruumis. "Teie olete palju targem mees, härra Barksday-ull. Seepärast oletegi väärt sada miljoon dollarit, ja minu majaaa kuulub pangale." Siinkohal piilus kohtunik oma kõrgelt istmelt alla ja ütles teravalt: "Kas olete lõpetanud, härra Warden?"

Oli küll. Barksdale ei olnud. Tal oli kästud meenutada viimaseid järke läbirääkimistest Microsofti ja Nerscape'i vahel, pärast seda kui Netscape oli järeldanud, et Microsoft ei tee teatavaks väga olulist koodi, mida Netscape vajas, et teha oma brauser konkurentsivõimeliseks Windows 95-ga. Pagan teda võtku, kui ta selle meenutamata jätab! Ta heitis pilgu üle kohturuumi. See oli muidugi täis juriste. "Nüüdseks peaks see olema juristidele pärale jõudnud," ohkas Barksdale, "ja kui see nii on, võite selle samahästi kui unustada."

Taas pahvatasid ajakirjanikud naerma. Jälle, selge nagu päev. Oi, see halvaskpanu! Oi, see põlgus! Ja kui halvakspanu mõne kõrgeimalt tasustatud advokaadi vastu võis olla niiviisi väljendatud, mida ütles see siis kõigi nende advokaatide kohta, kes istusid ridamisi konverentsilaudade ääres kohtuniku ees, klõbistades päev

läbi oma arvutite klaviatuuri ja sosistades saladusi. Kuidas oli lugu kõigi nende säravate noortega, kes olid ohverdanud oma parimad aastad õpingutele Harvardi Õiguskoolis ja kes nüüd elasid mõnelt paksult matsilt tuleva pisimagi heaksiitva sõna nimel? Kes olid need saladuste sosistajad ja sülearvutite klõbistajad Jim Barksdale'i, Tõsise Ameerika Tegevjuhi meelest? Pärisorjad!

Kui kord oli kohtus jalule seatud, Barksdale naeratas ja kummardus kohtuniku poole, nagu mees, kes kavatseb anekdooti rääkida. "Ma mõtlen seda sündsalt, Teie Kõrgeausus." Tema Kõrgeausus punastas.

Mida sai ta öelda? Ta oli jurist. Ja see mees oli väärt 100 miljonit dollarit.

Ainus mees, kes oleks võinud samasuguse olümposliku halvakspanuga Barksdale'i peale ülevalt alla vaadata, nagu Barksdale vaatas juristide peale, ei olnud kohal. Aga ta ilmus, nagu teatris. Clark ei tulnud isiklikult; ta veetis Microsofti protsessi esimesed päevad palavikuliselt kiirustades, et saada oma jaht Atlandi ületamiseks valmis. Kuid tema kujutis ilmus kohturuumi hiigelekraanile ja ta vastas paarile küsimusele toonil, mis andis mõista, et inimesed, kes töötasid juristidena Microsofti heaks, ei suuda hakata aru saama uuest uuest asjast. "Teie ilmselt ei ole ärimees," ütles ta ühes seoses sarkastiliselt. Ärimees. Ent seadus muudab kõike, mida ta puudutab, ja tegi seda nüüd viisil, milleks Clark oli halvasti ette valmistatud - kombates tema minevikku. Ameerika seadusesüsteem avas papkastid vana tuuba taga Clarki külalistetoas ja urgitses kahjustavaid tunnistusi.

Selle hetkeni ei olnud Microsofti kaitse olnud muud kui oivaline valimatu huupi vehklev rünnak Netscape'i vastu. See koosnes neljast argumendist. 1) Microsoft pole kunagi Netscape'i ahistanud, eriti mitte kriitilisel 21. juunil 1995, kahe firma kohtumisel, mis oli inspireerinud Jim Clarki helistama justiitsministeeriumisse. 2) Isegi kui Microsoft ahistas Netscape'i sellel kohtumisel, oli see kohtumine "lavastus", et sobitada Microsofti trustidevastaseks kohtuasjaks. 3) Microsofti ei saanud kuidagi pidada vastutavaks Netscape'i ebaedu eest, sest Netscape oli edukas, ta oli ikka veel turuliider ja võimas innovaator interneti baruseritehnoloogias. 4) Netscape'i oli tabanud suur ebaõnn, kuid tema enda alpuse tõttu. Selle viimase punkti tõenduseks tõi Microsofti advokaat kahe Harvardi Ärikooli professori raamatu "Konkurents internetiajale."

Professorid väitsid, et Netscape oli Microsofti õrritades endale

algusest peale häda kaelamananud. "Hiiglasele tagumikku näitama", nõnda olid ärikooli professorid seda taktikat nimetanud. Clark oli hiiglasele tagumikku näidanud, esiteks viidates Microsoftile kui "surmatähele" ja siis, kui lubas oma 22aastasel abil Marc Andreessenil hoobelda ajakirjanike ees, et Netscape tõrjub Microsofti välja.

Barksdale võttis ennastlaitva tooni. Iga kord kui Microsofti advokaadid asusid väitma, kui edukaks Netscape oli jäänud, üritas Jim Barksdale kinnitada hoopis vastupidist. Ja nõnda oli publik tunnistajaks kahe firma veidrale etendusele, kus mõlemad teadsid selgesti, et nad olid tööalal, kus edu tajumine viis edule ja läbikukkumise tajumine läbikukkumisele, ning mustasid endid. Kohturuumi retoorika oli peaaegu vastupidine ärimaailma retoorikale. Microsofti jaoks oli nipp kohtuniku veenmises, et tal ei ole monopoli, veenmata selles samal ajal aktsiaturgu. Netscape'i nipp oli vältida haletsusväärsust.

Ja siis astus kohturuumi Jim Clark. Kui see mees oleks rohkem hoolinud oma minevikust, oleks ta seganud oma jälgi. Mingi osa tema mõtlemisest oleks olnud pühendatud oma tegude hindamisele nii, nagu neid hakkab hindama ajalugu. Aga tema ei olnud niimoodi loodud. Clark kujundas oma elu käigu pealt. Sellisel kombel edasi tungides jättis ta endast maha segaduse, mida teised pidid koristama. Segadus oli sageli ergastav, aga ikkagi segadus. Ja sellest segadusest noppisid Microsofti advokaadid välja ühe meili. Selle oli saatnud Clark Microsofti juhtidele Dan Rosenile ja Brad Silverbergile 29. detsembril 1994, kell kolm hommikul. "Ma tahaksin teid veenda, et mõtleksite järele," algas see. Meil täitis terve lehekülje, aga selle tuuma võis kokku võtta ühte lõiku:

Me tahame, et see firma oleks edukas, aga mitte Microsofti arvel. Me sooviksime teiega töötada. Koos töötamine võiks olla nii teie kui meie huvides. Olenevalt teie huvi tasemest, võiksite võtta Netscape'is osaluse, võimalusega seda positsiooni hiljem laiendada... Arvestades ärevust, mis eksisteerib Microsofti domineerimise suhtes praktiliselt kõikjal, võiksime meie olla hea kõrvaltee pääseda internetiärisse pääsemiseks..

Ta lõpetas: "Mitte keegi minu organisatsioonis ei tea midagi sellest sõnumist."

Suurele ekraanile projitseeritud Clarki kiri mõjus erinevatele inimestele erinevalt. Kohtunik Thomas Penfield Jacksoni näol valitses tema tavaline sügava arusaamatuse ilme. Kell kolm öösel saade-

tud meil oli lihtsalt veel üks tõend, et need tehnoloogiamiljardärid olid tsipake... napakad. Kohtunikul oli oma arusaam tööst, ja nimelt et see lõpeb punkt kell viis õhtul. Teda nüüd küll ei võinud tabada öösel kell kolm küürutamas väikese nelinurkse ekraani kohal, nuputamas, kuidas teha miljard dollarit. Tema kohus istus igal hommikul koos kaks tundi ja viisteist minutit ja sama palju pealelõunal. Neli ja pool tundi päevas, neli päeva nädalas. Reeded olid vabad. Samuti paljud muud päevad, mida kohtunik pealtnäha huupi valis. Paljas mõte, et keegi võiks kirjutada meili öösel kell kolm 29. detsembril, mis oli ikkagi veel osa jõuluvaheajast, oli tema meelest pöörane.

. Justiitsministeeriumi juristid olid löödud. Nad tegid oma parima, venmaks kohtunikku, et Microsoft oli Netscape'i suhtes jõudu näidanud. Kui Clark oli 1994. aasta detsembris kutsunud Microsofti oma firmasse, kuidas sai JM nüüd väita, et Microsoft oli ennast juunis 1995. Netscape'ile peale sundinud? JM juristid olid Clarki peale vihased. Ta ei olnud neile rääkinud oma uvertüürist Microsoftiga, nemad said sellest teada alles siis, kui meil esitati asitõendina kohtueelsel istungil. Viimasena tuli barksdale'i reaktsioon Clarki üllatavale e-mailile, mis kujutas endast pakkumist tegutseda Trooja hobusena Microsofti invasioonil Netscape'i. Clark oli rääkinud Barksdale'ile augu pähe, et too jätaks oma töö AT&T-s. Barksdale oli nõustunud Netscape'i juhtima tingimusel, et ohjad on täielikult tema käes. Clark ja Doerr olid mõlemad lubanud mitte vahele segada. Ja nüüd see! Clarki meil, mis kutsub Microsofti osaliseks oma ärisse, oli kirjutatud viis päeva enne seda, kui Barksdale tööle asus. Ja ainus põhjus, miks Barksdale sellest praegu teab, on see, et Jutsiitsministeeriumi juristid olid teda enne tunnistajapinki astumist selle eest hoiatanud.

Ette hoiatatuna üritas Barksdale jääda selle juurde, et Clarki meil oli kirjutatud "nõrkusehetkel". Microsofti avdokaat mõistagi lootis veenda kohtunikku, et meil ei tulnud mehelt, kes kell kolm öösel sõdis oma deemonitega, vaid see oli teadlik korporatiivne poliitika. Ta tahtis sundida Barksdale'i möönma, et tema ja Clark olid üks meeskond ja sestap pidi Barksdale e-mailist teadma. Kui ta oli Barksdale'ilt vandetõotuse võtnud, pakkus ta talle kohutavat valikut. Barksdale võis nõustuda, et tema, nagu Jim Clarkki, oli hea meelega kutsunud Microsofti Netscape'i bisnisesse ja nõnda torpedeerinud valitsuse kohtuasja. Aga ta võis näha välja nagu tola, kel polnud aimu oma firma siseasjadest.

"Härra Barksdale," kõmistas Microsofti advokaat. *Barksday-ull.* Barksdale vaatas üles.

"Kas härra Clark on väga salatsev mees?" küsis advokaat.

"Ta võib olla väga salatsev, jah, söör," vastas Barksdale.

"Mister Clarkil on olnud väga edukas ärikarjäär, kas pole?" küsis advokaat.

"Jah, on küll," vastas Barksdale.

"Ja kas tal on avalikkuses tõearmastaja maine?"

"Ma ei oska seda kommenteerida," vastas Barksdale. "Ma ei tea."

"Kas teie peate teda meheks, kes räägib tõtt?" Tal läks selle küsimuse esitamiseks nii palju aega, et parv moskiitosid oleks võinud talle suhu lennata. Sõnad venisid pikaks-pikaks.

Sellegipoolest oli Barksdale'il vaja mõtlemisaega. Oleks see olnud film ja mitte tegelik elu, oleks ta lasknud silme läbi eest kolm viimast aastat. Sellest hetkest peale, mil ta lahkus Tõsise Ameerika Bisnise turvalisest rüpest ja astus ClarkWorldi, oli Barksdale'i elu muutunud pidevaks võitluseks oma väärikuse säilitamise nimel. Õhtusöökidel jutustas Barksdale lõbusat lugu oma esimesest sõidust Silicon Valleysse, kui tema ja ta naine kohtasid kinnisvaramaaklerit, keda Clark oli talle soovitanud, kinnitades, et see naine on parim oma alal.

Clarki kinnisvaraagent osutus üheks neist lärmakatest ja riiakatest naistest, kes autot juhtides ilmtingimata üritavad silmsidet tagaistujaga. "Te tahate näha Scott Cooki maja?" pasundas ta üle õla hirmunud härra ja proua Jim Barksdale'ile. Scott Cook oli finantstarkvarafirma Intuit esimees. "On see müüa?" küsis Barksdale. "Ei," vastas naine. "Siis ei taha ma seda näha," ütles Barksdale. Clarki agent ei teinud teda kuulmagi ja tuiskas kummide vilinal tohutust pronksvärvast läbi Scott Cooki sissesõiduteele. Majast lendas nagu püssikuul välja proua Scott Cook, sissetungijaid uurima. Clarki kinnisvaraagent kohus ära, tagurdas ja üritas kiiresti pageda, aga veeres tagurpidi proua Cooki värskelt haritud aeda. Seal jäi ta mulla sisse kinni. Rattad käisid ringi, taimed lendasid. Proua Cook oli näost tinahall. Ta vaatas Barksdale'e, nagu oleksid need mingid kurjategijad. Nad pidid kutsuma tuletõrjeauto ja puksiiri, kes tõmbaks välja tema, ta naise ja Clarki kinnisvaraagendi. Episood kestis tund aega. Tol korral tundus see lihtsalt üks isevärki juhtum. Tagasivaates oli see tooniandjaks Barksdale'i karjäärile ClarkWorldis. Clark oli kohelnud teda nii hellalt, nagu ta kohtles igat kaptenit, aga ikkagi karmimalt, kui Barksdale'i eluski oli koheldud. Esmane avalik pakkumine oli selles suhtes suurepärane näide. Barksdale oli tahtnud, et Netscape

jääks erafirmaks. Talle meeldis vanamoodne meetod oodata, kuni firma hakkab kasumit andma, enne kui võtab endale avalikke aktsionäre. Aga just paar kuud pärast Barksdale'i firmassetulekut ilmus ühele juhatuse koosolekule Jim Clark, tema sabas Frank Quattrone ja Larry Sonsini. Quattrone ja Sonsini olid vastavalt Silicon Valley juhtiv pankur ja juhtiv advokaat. Clark, kel oli muidugi kange õhin saada raha oma purjeka jaoks, pöördus koosoleku ajal nende poole ja küsis, mida nad arvavad Netscape'i avalikuks viimisest. Advokaadid ja investeerimispankurid saaavad suuri varandusi, kui firmad lähevad börsile. Mõlemad mehed aitasid Clarkil tõugata Barksdale sellele teole. Kõik vaid selleks, et Jim Clark saaks maksta oma laeva eest!

Te võibolla mõtlesite, et Clark oli kangesti rahul oma raha saades. Võibolla mõtlesite, et ta liikus edasi. Mitte üks raas! Clark kihutas aina Barksdale'i takka järgnema Yahoole ja Excite'ile portaaliärisse. "Portaal" nagu "brauser" on veel üks nterneti sünnitis. Netscape'i kannul tekkis mitmel inimesel korrapealt hiilgav idee luu omamoodi uks ehk portaal uude virtuaalmaailma.

Brauser võimaldas kasutajal rännata Internetis ringi, aga kuidas ta pidi teadma, kuhu minna?

Informatsioon internetist vajas karjuvalt organiseerimist ja portaalifirmad vastasid sellele nõudmisele. Clark muudkui rääkis Barksdale'ile, et tulevik on mitte brauserite müümises, vaid masside meelitamises Netscape'i enda üsna tuhmi portaali. Hullem veel, tal oli õigus! Tehnilistes küsimustes oli Barksdale Marc Andreesseni võimuses, see oli noormees, kes oli esimest korda näidanud Clarkile internetibrauserit ja aidanud tal luua Netscape'i. Andreessen oli jäänud Netscape'i kui tehniline autoriteet, aga pool tosinat korda oli ta ähvardanud ära minna ja veel sagedamini ähvardanud maha müüa kõik oma Netscape'i aktsiad. Kujutage ette, mida finantsajakirjandus oleks sellega teinud! Nüüd oli Andreessen veerandi oma panusest alla lasknud, kuusteistkümmend dollarit aktsia. Jim Barksdale, Tõsine Ameerika Tegevjuht, ei olnud enam meeste hulgas liider. Ta oli lapsehoidja.

Kõige tipuks oli veel see kohtuprotsess. See võis väga hästi olla Clarki tegu. Kui sai möödapääsmatuks, et Netscape saab keskseks JM-i kaebuses Microsofti vastu, võttis Barksdale juhtimise muidugi enda kätte. See oli tema töö - luua korda ja arukust teiste inimeste anarhias. Aga kogu põhjus, miks Clark oli helistanud Gary Rebackile ja lasknud tal kirjutada Justiitsministeeriumi, oli tema hirm, et Barksdale ei oleks iial midagi teinud. Ja tal oli vist õigus.

Barksdale istus õnnetult tunnistajapingis ja vaagis küsimust. Kas ta pidas Jim Clarki tõearmastajaks inimeseks? Juba ta oli vandunud, et ta polnud kunagi Clarki meili näinud. See võis olla rangelt võttes tõsi - Barksdale ei olnud ära õppinud, kuidas oma meile lugeda -, aga oma teadmatuse kuulutamisest ei oleks tol momendil kasu olnud. JM oli näidanud Netscape'i nõunikule Roberta Katzile koopiat Clarki meilist, ja Katz oli aidanud Barksdale'il selleks ristküsitluseks valmistuda. Mõlemad teadsid, et talle näidatakse Clarki meili ja palutakse seda seletada. Barksdale'i teadmatuse näitamine oli efekti pärast: kui tema sellest ei teadnud, siis ei saanud see kole tähtis olla. Aga tõde oli, et ta oli šokeeritud. Teda oli palgatud andma Clarki uuele ettevõttele teatud väärikust ja meil röövis talt selle. See meil laskis tal paista palgatud abina, kellele oli räägitud ainult nii palju, kui tal oli vaja teada.

"Kas te peate Jim Clarki tõearmastajaks inimeseks?" oli advokaat küsinud.

"Ma pean teda kaupmeheks," vastas Barksdale.

"Seda ma ei puuduta, härra Barksdale," ütles Microsofti advokaat ja asus vähem huvitavate küsimuste juurde.

15

Merel tulevikukodus

Et üldse Clarkiga koos aega veeta, tuli ära unustada tavalised mugavused, mis käivad koos etteplaneerimisega: eelmüügist lennupiletite ostmine, hotelli reserveerimine, puhas aluspesu. Clarki sõbrad õppisid ära, et ei maska lasta ennast häirida, kui Jimilt tuli telefonikõne - alati mobiililt, tavaliselt tuhande miili kaugusest kohast, kus teda arvati parajasti olevat - , see kõne algas: "Hei, hm, ma tahtsin sulle ainult öelda, hm, et plaanid on muutunud. Ma ei kohtu sinuga täna õhtupoolikul Nairobis." Clarki naine Nancy Rutter oli ammu aru saanud, et mis plaane mees ka ei teinud, ei olnud need üldse mingid plaanid. Plaan oli paljalt teooria, kuidas ta võiks veeta päeva; iga kord põrkus see tema ajus kokku kümmekonna teise teooriaga.

Mitte kellelegi, kes Clarki tundsid, ei olnud see üllatuseks - kindlasti mitte polnud see üllatuseks tema uuele meeskonnale - , et enne Atlandi ületamist oma uuel arvutiseeritud laeval oli ta esmalt seitse või kaheksa korda meelt muutnud, kas seda ikka teha. Alguses ütles ta, et ei taha miski hinna eest sellest ilma jääda. Siis ütles ta, et ta peab sellest võibolla loobuma, et pidada kõne mõnedele üliõpilastele Stanfordi ülikoolis. Siis nägi ta, et võib kõnest loobuda ja sõit kaasa teha, ja läks üle ookeani purjetamisest rohkem elevile kui kunagi varem. Kui ta oli kord lahkumise kuupäeva ära määranud, ütles ta, et laev ei saa lahkuda, sest kardinad laeva messis ei olnud sel päeval täpselt nii, nagu tema tahtis. Ikka edasi ja edasi. Ta oli mees karikakraga, kes mängib "armastab, ei armasta", ainult et tema tegi seda terve oma eluga.

Lõpuks, kell neli ühel jaanuarihommikul 1999, ehk kolm kuud pärast Healtheoni aktsiaemissiooni tühistamist, astusime Floridas Palm Beachis Clarki lennuki pardale ja lendasime Kanaari saartele: mina, Clark ja Hyperioni kokk Tina Braddock, kelle Clark oli otsustanud võtta kaasa igale poole, kuhu ta läks. Ülejäänud meeskond ja tarkvarainsener Steve Hague olid juba pardal. (Lance ja Tim olid saadetud tagasi Californiasse Jenny Craigi kaalukaotajate keskuse peale Menlo Parkis.) Hyperion oli äsja möödunud Hispaaniast ja oli teel dokki Grand Canarial, kus ta meid järgmine päev pidi peale võtma. Clarki lennuk oli stardivalmis. Selle pagasisektsioon oli tuubil täis toitu ja veine. Clark oli seitse aastat kirjutanud tarkvara, mis oskaks laeva juhtida, nüüd lõpuks oli tal võimalus jälgida, kuidas tema programm laeva üle ookeani juhib. Isegi nüüd ei osanud keegi lennukis ennustada, mis juhtub järgmiseks. Kui Clark läks ära, midagi lennuki sabasse näppima, kummardus Tina üle vahekäigu ja ütles närviliselt: " Ei tea, kas me tegelikult ikka läheme."

Ta teadis! Kusagil oli mingi põhjus, et mitte purjetada Hyperioni esimesel merereisil üle Atlandi. Ta teadis ka, et ta peab ootama, et saada teada, mis see on.

Kui me saabusime Grand Canariale, oli rahvahulk juba kokku tulnud. Dokk oli kole, tööstusmaa-alal, pool miili igast kohast, kuhu täie aruga inimene vabatahtlikult läheks. Ometi tulid terve öö läbi inimesed ja vahtisid ammulisui. Kesköö l voolas saarerahvast dokki jalgsi või vanadel autoloksudel, nad jäid seisma ja piilusid laeva sisse. Öösel polnud seal kuigi palju näha: mõned inimesed sõelusid ringi; Steve ja Jim olid all, tagudes käske arvutitesse; ja Allan Prior istus oma kaptenitoolil, seljas samad ürbid, mida ta oli kandnud viimased kolm päeva, põrnitsedes arvutiekraani põhjusel, mis peagi pidi selguma. Mõni tund pärast meie saabumist võttis Allan sisse koha tüüri juures, arvutiekraanide rea taga, vajutas mõnda nuppu ja viis Hyperioni Atlandile.

Kui me Kanaari saarte dokist välja sõitsime ja suundusime merele, kogunesid meeskond ja reisijad ümber kapteni ja heitsid viimase pika pilgu maale. Külaliste kajutitest tulid Steve ja Clark ja Louie Psihoyos, fotograaf, kelle Clark oli palganud ülesõitu dokumenteerima. Köögist tulid Tina ja tema stjuuard Peter ja tolle abi Kristi; dekilt tulid esimene tüürimees Jaime ja kaks dekitöölist Simon Hutchins ja naljaka nimega Celcelia. Päike säras ja meri laius rahulikuna, otsekui oleks ookean kutsunud meid üle sõitma. Just siis, kui tundus, et kõik on kohal ja mõnulevad uhkes lahkumises, avanes köögi põrand ja

august ronis välja üks mees..Ta oli niisuguse moega, nagu poleks ta sada aastat päikesevalgust näinud. See oli insener Robert.

Nõnda alustasid üksteist inimest kaheteistkümnest Atlandi ületamist - seikluse eelaimusega.

Enamikule üle Atlandi purjetavatest inimestest on selles romantikahõng juures. Kolumbus, ei keegi muu, oli lahkunud Kanaari saartelt ja purjetanud kolm kuud Kariibi mereni. Me pidime kordama Kolumbuse teekonda, kuigi meil oli sama reisi tegemiseks vaja ainult kümme päeva.

Kujutage ette! Meie küll kujutasime, ainult Clark mitte, ta ei soovinud ega suutnud seda teha.

Tema polnud niisugune inimene, keda teiste inimeste väljamõeldised kaua oleksid köitnud. Temal oli oma jagu vaja. Ta nägi reisis romantikat, igatahes ta nägi, et selles peaks olema romantikat. See mõte meeldis talle kindlasti. Kui ei oleks meeldinud, poleks ta palganud fotograafi reisi dokumenteerima. Aga varsti sai selgeks, miks talle oli nii vastumeelt kaasa tulla. Tegelikkus oleks ta äärepealt tapnud. Tegelikkus on see, et Atlandi ületamine purjekal on igav. Väga väga igav. Vähemalt kui see sujub hästi, on see igav. Kui asi läheb halvasti, on see salakaval. Üsna varsti pärast meie väljasõitu korraldas insener Robert mulle ja Louiele, keda tuli, nagu oli selge kõigile, jälgida kui poolearulisi, ringkäigu niisuguse kraami juurde, mida kasutati ainult siis, kui asjad läksid viltu: ta näitas meile päästeparvi, uhkeid vilede ja tuledega varustatud päästeveste, mees-üle-parda süsteeme, tulerõrjesignalisatsiooni. Robert koputas gaasikanistrile, mis rippus seinal ja mida kasutati ilmselt tule kustutamiseks ("Võimalused, et teil tuleb gaasi lasta, on väga kauged," ütles ta. "Aga kui kõik pardal on surnud, teate, siis laske käia.") Minu meelest oli purjekal ookeani ületades mitu võimalust surra; kui poleks olnud, ei oleks see olnud seiklus. Üks oli jääda nii suure tankeri alla, mis poleks isegi aru saanud, et meile otsa ajas. Teine oli jääda tormi kätte, mis murraks masti või ajaks laeva kummuli. Kolmas võimalus oli kukkuda üle parda. Neljas ja kõige tõenäolisem oli surra igavusest.

Clarkile tegi muret ainult see neljas. Tema jaoks oli ülesõit üksnes kogum sellest, mis puudub: pole muutust, pole meelelahutust, pole ergutust, pole uut kohta, kuhu minna. Ta näis teadvat hakatuses, et on ainult teatav arv kordi, kus võib leida Orioni vöö või silmitseda silmapiiri, otsides vaalu ja pringleid, mis ei taha materialiseeruda, või meenutada endale, et ookeani ületamine peaks olema elu põnevaim sündmus, enne kui hakkad kogu ettevõtmises kahtlema.

Keskmine inimene vajaks vast ehk kolm päeva, et avastada oma seesmine mässaja. Clarkil läks selleks vähem kui kolm tundi. Täpselt kaks tundi ja nelikümmend minutit pärast kümnepäevase reisi algust pöördus ta minu poole ja ütles: "Ma ei tea, mis kuradi päralt ma siia tulin. See on põrgulikult igav." Siis sammus ta Allani juurde, kes oli võtnud sisse roolis oleva kapteni poosi, ja andis käsu toetuda arvutitele, mis lõppes sellega: "Pane otsejoones üle ookeani nii kiiresti, kui sa vähegi saad."

Siis läks ta alla messiruumi ja tusatses. Laeval kutsuti messiruumi miskipärast salongiks. Clark vajus salongis ühte sügavasse pehmesse tooli ja silmitses oma loomingut. Monet' maastik rippus ta pea kohal seinal, ja üks Picasso portree Sinisest Perioodist rippus seinal temast kaheksa jala kaugusel -, kui ta oli hakanud tegema raha, et ehitada oma laev, oli ta raasuke üle pingutanud. Siin oli hetk Hollywoodi filmist, kus stsenaarium paneks ta viipama käega üle oma tuliuue 17miljonilise laeva, mis on ehitud 30 miljonit maksvate maalidega, ja ütlema: mis imeline lugu, et see vaene Plainview' poiss Texasest võib purjetada päikeseloojangusse niisugusel masinal, mis on ostetud ja kinni makstud rahaga, mille ta oli teinud kaheksateist kuuga. Temal hoopis kiskus suu ärritusest kohutavalt torru. Oli näha, et tema mõte oli tabanud mingi objekti, mida halvustada, ja ta küttis end nüüd üles. Viimaks ta ütles: "Nad oleksid pidanud puupaneelidega katma ka illuminaatorite ümbruse."

Meeskond vaatas, mis nendel illuminaatoritel siis viga on. Need olid raamistatud valgeks värvitud alumiiniumiga, mitte tumeda tekapuidu ja mahagoniga nagu ülejäänud interjöör. Mulle paistsid nad toredad, enam kui toredad, ja ilmselt olid nad paistnud toredad ka ligi viiekümnele Hollandi puutöömeistrile, kes olid interjööri loonud. Aga siin me olime, viimaks ometi merel, ja Clark ei osanud mõelda muud kui seda, et need võinuksid olla paremad. See mees valis omaenese tee hullumeelsusele ja see ei olnud mitte pessimisti, vaid utopisti tee. Ta otsis lõputult mingit kättesaamatut lahendust. Täiuslikku maailma. Hetkel, kui talle tundus, et ta on selle täiusliku maailma loonud, leidis ta midagi, mis vajas muutmist.

Ülejäänud üheteistkümnele inimsele pardal algas reis küllalt rahulikult. Kellel olid ülesanded, asusid neid täitma. Celcelia ja Jaime ja Simon küürisid dekki ja kontrollisid purjesid. Steve küürutas oma arvuti kohal tundide kaupa ühtejärge, nii et tema poos tuletas meelde valutava seljaga toonekurge. Clark, väsinud vigade otsimisest oma uuel laeval, kadus kajutisse, et leida vigu oma arvutikoodis.

Esimestel päevadel ilmus ta ainult sööma, jooma või konsulteerima Steve'iga mõne tabamatu vea üle. Meri polnud ei rahulik ega tormine. Tankereid ei olnud, muide üldse mitte mingisuguseid laevu ei olnud silmapiiril. Raadio andis ainult raginaid, mida ilmestasid juhuslikud kraaksatused filipiinlastest dekitöölistelt mõnel supertankeril, mida me ei näinud. "Filipiini ahv! Filipiini ahv!" kisasid nad hüsteeriliselt üksteise peale mingil põhjusel, mida keegi ei osanud seletada. Siis pahvatasid nad hullumeelselt ulguma.

Esimesed paar päeva elasime muutumatus maailmas. Meie suurim mure oli, vähemalt alguses, mitte üksteisele närvidele käia. Seda süvendas kummaliselt võimas unest ilmajätmise vorm, mille nimi oli "vaht". Peale Clarki oli kõik laevalolijad kohustatud istuma neli tundi vahis ja valvama, et Filipiini ahvid meile sisse ei künnaks. Allan Prior pani vahikorra paika otse enne lahkumist. See nägi välja niisugune:

12.00-4.00 Jaime, Celcelia, Peter
4.00-8.00 Robert, Simon, Louie, Michael
8.00-12.00 Allan, Kristi, Steve

Nimekirja esimene igas vahetuses oli ametlikult määratud "vahikapteniks". Meie vahis oli neli inimest, sest sinna kuulus kaks isikut - mina ja fotograaf Louie - , kellel ei olnud laeval mingeid ülesandeid. Kapten oli arvanud, et kaks tobu kokku annavad välja ühe kasuliku inimese. Tegelikult ei küündinud me isegi niimoodi selleni, nagu me ühel õhtul avastasime, kui Robert oli all masinaruumi üle vaatamas. Simon, keda tabas tugev kõhuvalu, kargles dekil kakskümmend minutit ühel jalal ringi, aga ei usaldanud Louiele ega minule supertankerite otsimist horisondilt, enne kui nad meile otsa ajavad.

Vahikord kordus iga kaheteistkümne tunni tagant. Inimlike kannatuste suures plaanis ei tundu neli tundi vahti teab mis olevat. Kuni sa pole neli tundi jutti vahtinud täiuslikku muutumatusse tühjusse, võid pidada seda isegi rahustavaks. Pandud paari kobrutava mere ja purjeka kriiksumisega, oli see tappev. Meri muutis laeva voodid 1970. aasta Holiday Inni mündiga käivitatava vibratsioonvoodi võimendatud turbovariandiks. Uus hollandi puuvooderdis praksus nagu miniatuursete paukpadrunite süütenöörid. Ja kokkuvõttes oli uneaeg Hyperionil rohkem idee kui fakt. See kehtis mitte ainult maarottide, vaid kõigi pardalolijate kohta. Ei läinud kaua, kui silmad punetasid, närvid olid pingul ja tunded, mis tavaliselt on ilusasti peidetud inimese südamesse, hakkasid lekkima - siis välja uhkama.

Esimestel päevadel istus kapten Allan Prior rooliratta taga või viibis arvuti juures visadusega, mis mind üllatas, kui arvestada, kui tihti ta oli eitanud vähimatki huvi selle riistapuu vastu. Iga poole tunni tagant või nii läks mõni pisiasi nihu, või uskus arvuti, et on jäänud nihu ja kõlas alarm. "Piiks-piiks-piiks", sest Clarkil ei olnud veel aega kirjutada koodi, mis oleks arvutil võimaldanud meeskonna peale karjuda. Iga kord kui alarm hakkas närvesöövalt piiksuma, karjus mõni meeskonnaliige "Robert! Alarm!" ja Robert, tüse noor insener, vupsas välja mõnest pesast põranda sees, tonksas arvutil mõnd nuppu ja vihaleajav piiks-piiks lakkas. Vähemalt pealtnäha paistis kõik hästi.

Kõik ei olnud hästi - kuigi, välja arvatud Clarki rahuolematus, märgid olid kerged. Esimesel ööl kuumenes Louie kajut üle, iseenesest. Louie ilmus kella neljasesse vahti, nägu higist nõretav. Ta küsis, täiesti arukalt: "Miks minu kajutis nii kuradi palav on?" Tuli välja, palav oli sellepärast, et arvuti otsustas, et peaks olema palav. Kulus kaks tundi arvuti nuppude toksimist, veenmaks teda temperatuuri alandama, ainult selleks, et arvuti, nähtavasti määruse järgi, seda uuesti tõstaks.

Teisel ööl, kui Steve magas kajutis, mida mina temaga jagasin, aktiviseeris keegi eksikombel lameda ekraani, mis oli peidetud lae sisse. Meie kajutis oli, minule täiesti arusaamatul põhjusel, üks arvutiekraan voodi kõrval sahtlis ja teine peidetud lakke. Kell kaks öösel avanes lagi Steve'i pea kohal tontliku suminaga ja uuest avausest laskus roheliselt kumav ekraan nagu UFO. See ehmatas ta poolsurnuks, nagu oleks ehmatanud igaühe.

Need olid ainult väikesed säbarlained tiigis. Muutused tehnoloogias pole naljaasi. Sageli muudavad need viisi, kuidas inimesed suhtlevad oma ümbrusega ja üksteisega. Leiuta auto, ja inimesed reisivad rohkem; leiuta õhukonditsioneer, ja nad reisivad lõunasse. Hyperion pakkus ilusat väikest illustratsiooni tehnikast inspireeritud ühiskondliku kaose varasest staadiumist. Vististi ei ole Läänemaailmas, või ei olnud enne Jim Clarki, teist nii rituaalidega täidetud kohta väljaspool kirikut kui purjelaev. Sellel on oma isevärki sõnavara, mis autsaideri segadusse ajab.

Ahterliik, kliiver, pleissima, kardaanriputi - mitte ükski kümnest intelligentsest maarotist ei oskaks pooligi neist defineerida. Purjelaeval on omad kombed ja traditsioonid. On alluvuskord, millest hoolega kinni peetakse. Kaptenil on võim esimese tüürimehe

üle, esimesel tüürimehel on võim dekitööliste üle, dekitööliste stjuuardite üle. Sellesse kenasse feodaalsesse keskkonda oli trüginud Clark oma anarhistiloomuse ja kahekümne viie Silicon Graphics arvutiga - rohkem arvutivõimsust, kui võib leida suures, täielikult automatiseeritud tehases. Meeskonnaliikmed, kes arvuteist midagi ei mõistnud, avastasid äkki, et nad on nende võimuses, kes mõistavad. See kujutas silmanähtavat ohtu rahule.

Nagu ma ütlen, varased märgid sellest, et tehnoloogi utoopia oli kõike muud kui utoopia, olid nõrgad. Meie vahi ajal näiteks, eelistasid Simon ja Robert lahus olla. Kui Robert alustas vestlust, siis Simon lahkus. Mina istusin kas Simoniga dekil ja Louie istus Robertiga sillal, või, sagedamini, mina Robertiga sillal ja Louie Simoniga dekil. Need kaks vältisid teineteist selgesti, tegemata sellest suurt numbrit. Kolmandal õhtul istusime Robertiga kõrgetes pöördtoolides sillal, näoga viie kumava lameda ekraani poole. Väljas loksus meri kergelt vastu laevakülge ja tähed sirasid. Robert hakkas rääkima sellest, mida tähendab olla insener. Kui ta kasutas sõna "insener", mõtles ta selgesti "vanamoodne insener" ja mitte "arvutinohik". Tema meelest olid maailmas inimesed kahte sorti, need, kes tegid töö ja need, kellele sai osaks au. Tõelised insenerid kuulusid esimesse kategooriasse. Muude asjade hulgas tundis ta, et ajalugu oli üldiselt inseneridkahe silma vahele jätnud.

"Kes leiutas gaasiturbiinmootori?" küsis ta natuke teravalt.

Mul polnud aimugi.

"Frank Whittle," ütles ta. "Kes oli Apollo projekti peainsener?"

Ütlesin, et ma ei tea ka sellele vastust.

"Täpselt," ütles Robert ja lõpetas näidete toomise. Pimeduses kuulsin teda naeratavat. "Aga kui sa tänapäeval tahad oma pildi lehte saada," ütles ta, "pole sul vaja teha muud, kui istuda arvutiekraani ees." Ta vilistas natuke omaette, siis ütles: "Kui selle laevaga midagi juhtub, oletab igaüks, et insener ajas midagi vussi. Kui arvutiprogrammiga midagi juhtub, mõtlevad kõik, et nohikud *parandavad selle ära*. Mis sa arvad, miks see nii on?"

Ruum oli pime, üksnes oranžid arvutiekraanid helendasid. Lained õõtsutasid laeva edasi ja tagasi. Robert oli ainult tihke vari. "Siin on probleem selles," ütles nüüd hääl, "et Jim on ehitanud tehniliselt kõige keerukama laeva, mis kunagi ehitatud, ja mehitanud selle tehnikavõõraste inimestega."

Öeldu mõte ei jõudnud mulle kohe pärale. Lõppude lõpuks oli Clark palganud Simoni, meeskonnale inimlikult arvuteid tutvustama. Simon ei osanud midagi programmeerida, aga ta oli õppinud Silicon Valleys kolm nädalat, kuidas täita mõningaid rudimentaalseid tehnilisi ülesandeid. Kui su sülearvuti üles ütles, võis küll Simon märksa tõenäolisemalt probleemi lahendada kui sa ise. Ta kuulus kasvavasse pooltehnikainimeste suguharusse, kelle peamine funktsioon oli reageerida inimkonna kaebustele arvutite üle. Kahtlemata oli ta esimene dekitööline ajaloos, kes selleks, et saada dekitööliseks, pidi teadma midagi arvutitest. Seda ma ka Robertile ütlesin.

"Kui midagi tõeliselt viltu läheb, ei oska Simon seda parandada," ütles Robert. "See on üks põhjusi, miks meie vahel hõõrumine on. Ma ütlesin Allanile, et minu meelest peaks inimesel, kes on arvuti vahendajaks, olema selles vallas viisteist aastat praktikat. Allanil pole aimugi, kuidas see töötab. Simonil ka mitte. *Simon ei oska arvutit programmeerida.* Nemad ei ole tehnikainimesed. Ja sina tahad, et kõik laabuks, kui sa vaid arvuti nuppu vajutad.

"Nähtavasti oli Robert juba kergelt tüdinud sellest, et asjad ei tööta, kui sa arvutinuppu vajutad. Tema oli ikkagi tehnikainimene. Oli kordi, ütles ta, kus ta ei saanud aru, kuidas tuled ära kustutada. Ja see tüütas teda.

Neljanda päeva lõpus keerasime lõunasse ja panime käima mootori. Lõunakaar oli vale suund igaühe jaoks, kes soovis otsejoones sõita Uude Maailma. Alles paar tund varem oli Clark öelnud, et ta kiirustab tagasi koju, sest tal on tõesti vaja pidada kõne kahele tuhandele arstile, kellest võivad saada Healtheoni kliendid. Aga nüüd oli ta kiirustamise põhjuse suhtes meelt muutnud; ta ütles, et tahab pääseda külma käest.

Nõrk tuul puhus valest suunast, arvuti rullis peapurje tagasi poomile ja käivitas mürinal mootori kaheteistkümnele sõlmele. Hetkeks unustasime purjetamise rõõmu ja usaldasime end mootori hoolde. Clark taandus oma kajutisse kell kümme ja mina läksin varsti pärast seda külalistekajutisse. Südaööl lõppes Steve'i vahikord, ta tuli kajutisse ja vajus teise voodisse. Ta mõtiskles lühidalt oma kummalise rolli üle: mees, kes kirjutas koodi, mis kontrollib purjelaeva. Programmeerijal polnud ette nähtud laeval kaasa sõita, aga nüüd oli programmeerija vältimatu.

"Seal laevatehases polnud meil tegelikult võimalik süsteemi testida, sest terve süsteem polnud veel koos ega töökorras," ütles ta. "Ma pidin olema käepärast, et arvutitest aru saada, sest keegi teine ei saa peale Jimi, ja Jim ei taha jamada selle seletamisega Simonile. Ma ikka veel imestan, kuidas see laev funktsioneeriks, kui pardal ei oleks

mind või Lance'i või Timi või Jimi. Kui midagi tõiselt üles ütleb, ma arvan, nad lihtsalt buudivad arvutid uuesti ja loodavad kõige paremat."

Ma esitasin paratamatu küsimuse, kuidas juhtus, et Hyperion üle ookeani hakkas sõitma. "Ma pole kindel, kui palju Jim üldse purjetamisest teab, kui aus olla," ütles Steve. "Tal lihtsalt oli mõte, et ta tahab seilata kaugjuhtimisega laeval."

"Ta purjetas palju, enne kui lahkus Silicon Graphicsist," ütlesin mina, sest nii see oli.

"Võibolla," ütles Steve. "Aga see siin algas kuidagi laborikatse moodi." Siis ütles ta jälle seda, mida oli öelnud korra varem: "Minu arvates Jim ei mõista, et sellest, kas see värk töötab korralikult, ólenevad inimeste elud."

Siis vajus ta sügavasse unne. Laev surises ja klõpsus ja tõusis ja langes. Uus puit, mis naksudes paika vajus, tegi häält nagu suur puu enne murdumist. Peale selle, sain ma aru, oli iga muu hääl pardal arvutite tekitatud. Ma vahtisin lakke ja kadestasin Steve'i norskamist.

Pool tundi hiljem, enne kella üht öösel, jäi mootor seisma. Surin ja klõpsumine lakkas koos sellega. Laev jäi vakka.

Kui mootor esimest korda vait jäi, rullusin ma voodis ja püüdsin arvutada lainete kõrgust selle jõu järgi, millega mind loobiti vastu seina ja tagasi vastu turvalauda, mis oli paigaldatud mind takistama voodist hoopis välja paiskumast. Isegi mina sain aru, et midagi on pahasti. Ühel hetkel kostis vaikne surin ja oli tunda, kuidas masin lõikas sihikindlalt läbi vee. Järgmisel hetkel laev triivis. Lained kiigutasid voodit ägedamalt kui enne ja uues suunas.. Ma tõttasin üles.

Kella kahetesitkümnest neljani olid vahis Austraalia esimene tüürimees Jaime, Ameerika stjuuard Peter ja Rootsi dekitööline Celcelia. Tavaliselt oleksid nad käinud ringi ja uurinud asjade seisu. Kui ma üles jõudsin, olid kõik kolm kontrollruumis ja tonksisid arvutiekraanide nuppe. Nad olid selges hämmingus. Väike punane tuluke "Alarm" vilkus arvutil, mis tõi kuuldavale oma vihastamapanevat piiksumist. Õnneks oli järgmine tulija Robert.

"Ma ei saanud und," ütles ta, pistes pea luugist välja. "Mis juhtus?"

"Mootor jäi seisma," ütles Jaime.

"Noh, see on pahasti," ütles Robert, läks ekraani juurde ja lülitas alarmi välja. Piiksumine lakkas. Selle asemel ilmus mees, kes oli piiksumise leiutanud. "Mis lahti on?" küsis Clark peasalongi trepist üles kontrollruumi ronides. "Kõlas nii, nagu oleks mootor seisma jäänud."

ta astus otse ekraanide ette. Lõi sisse parooli, mis võimaldas tal siseneda Jumala Tahtesse. Pimedust leevendas ainult arvutiekraanide oranž kuma.

Kell oli natuke üks läbi. Et täielikult mõista, mis edasi sai, peate meeles pidama, et vähemalt neli päeva ei olnud keegi korralikult maganud. Nüüd olid kuus inimest kaheteistkümnest pardalviibijast kontrollruumis. Robert ja Jim, näod nõrgalt oranžid, torkisid juhmilt arvutiekraane, samal ajal kui esimene tüürimees Jaime nende taga tuias ja ootas uudiseid. Ekraanid pakkusid lõputult infot: meri meie all oli 5732 meetrit sügav, tuul meie taga puhus tugevusega 16 sõlme.

Laev, millel me olime, triivis natuke kiiremini kui üks sõlm Antarktika suunas, veinikelder oli täiuslikult jahutatud, kapteni kajuti uks oli kinni, kapteni lambid ei põlenud... ikka edasi ja edasi seletas arvuti kõike, mida me ei tahtnud kuulda. Miks oli mootor seisma jäänud? Mootor oli meie pääsmine. Mootor oleks meid kiiresti viinud kõkutavate Filipiini ahvide teelt eest ära. Mootor oleks meid viinud Antarktika asemel koju.

Robert kadus laevakõhtu. Neli minutit hiljem hakkas mootor jälle tööle ja kõik hingasid kergemini. Robert tuli tagasi ja nägi välja nagu inimene, kes püüab varjata, isegi enda eest, kui hea meel tal on oma töö üle. Kolmkümmend sekundit hiljem sai ta natuke abi: mootor jäi uuesti vait. Taas kadus Robert, taas hakkas mootor tööle, taas hingasid kõik kergemini. Taas tuli Robert nähtavale, aga seekord polnud enesega rahulolust jälgegi. Mootor tasus talle ta alandlikkuse eest. See ei jäänud enam seisma.

Nüüd koperdas trepist üles Louie. Nagu kõikidel tublidel fotograafidel, oli ka Louiel anne ilmuda sinna, kus teda ei tahetud, ja jääda silmatorkamatuks. Peagi klõpsutas ta oma aparaati. "Nüüd sa tead," porises Robert just nii kõvasti, et Clark kuuleks, aga mitte nii kõvasti, et ta selgelt oleks kavatsenud Clarkil kuulda lasta "kui sa tahad oma pilti lehte saada, siis pole muud vaja, kui seista ekraani ette, avada seal viis akent ja näha välja, nagu sa teaksid, mida sa teed."

Clark ei öelnud midagi. Robert parandas asju. Robert oli kasulik. Robertil polnud midagi viga.

Ergo, Robertile oli lubatud sel pineval silmapilgul natuke häbematu olla. Clark ja Robert seisid siis koos arvutiekraanide ees. Clark tahtis loomulikult teada, mida Robert oli teinud. Robert seletas Clarkile, et probleem oli mingis seadmes, mis võttis ookeanist soolast vett mootori jahutamiseks. See lihtsalt tõmbas kuumuse mootori

pinnalt ära. Kui selles oli õhku rohkem kui vett, kaotas mootor osa võimest ennast ise jahutada. Arvuti sai aru, et mootorile on ülekuumenemine ohtlik. Kui mootor üle kuumenes, lülitas arvuti selle välja.

"Kui ma esimest korda all käisin, sain aru, et selles seadmes on õhku," ütles Robert. "Ma vist ei saanud kõike esimese puhumisega välja."

Seal kaunil magahonsillal, kell üks öösel, reageeriti meie olukorrale kolme moodi. Viis tehnikavälist inimest - mina, Louie, Jaime, Peter, Celcelia - olid rõõmsad mis hirmus. Jahutusseade - ükskõik mis see ka ei olnud - oli ära parandatud! Mootor töötas! Me ei triivinud Antarktikasse!

Mehaanikamees - Robert - oli rahul, kuid kaugeltki mitte rõõmus. Iga kord, kui mootor seiskus, muutus tema maailm vähem kindlaks. Kolmas reageering tuli Clarkilt. Clark surus iga tehnilise probleemi puhul alati oma arvamuse peale ja see andis talle omamoodi võimu probleemi kohta käivate arvamuste üle. Tema oli märgatavalt mures. Ära kuulanud Roberti seletuse, ütles ta: " Sel puudub mõte." Robert küsis, miks. "Meri on liiga rahulik," ütles Clark. "Ma saan aru, kuidas see seade võib võtta õhku sisse, kui laeva pillutatakse üles-alla, aga niisugustes tingimustes ei peaks see õhku võtma."

Sel hekel käis mootor ilusti ja see kõik kõlas intellektuaali tühja norimisena. Clark jäi oma juurde kindlaks. "Kui mootor oli üle kuumenemas," ütles ta, "oleks pidanud alarm käivituma enne, kui mootor vait jäi." Ta viipas ekraani poole. "Alarm käivitus, reageerides mootori seiskumisele. See tuli pärast."

Robertile ei jäänud iva Clarki arutluses nägemata. Ta oli palju töötanud rikaste jahiomanikega, Clark oli esimene, kes teadis palju oma masinast. Robert ütles ikka midagi niisugust nagu "erinevus Jimiga rääkimise ja Allaniga rääkimise vahel on see, et sa räägid inimesega, kes saab hoobilt aru, mida sa tahad talle öelda, ja inimesega, kellest sa tead, et ta ei hakka ilmaski aru saama." Aga Robert oli varustatud pisut teistsuguse mõtteviisiga kui Clark; kui masinad töötasid, ei kippunud ta kahtlustama, et midagi on pahasti. Ja mootor töötas! Seda Robert ütles ka. Clark paistis nõutuvat: kui mootor töötas, siis pidi Robert olema selle ära parandanud. Väsinult läks Robert tagasi voodisse. Clark jäi arvutit näppima.

Viisteist minutit hiljem seiskus mootor uuesti.

Seekord, kuna ookean meid hullusti pillutas, rääkisid Jaime ja Peter ja Celcelia närviliselt läbisegi, aga kui nad nägi mind, jäid nad vait. Kui meeskond hakkab olukorda reisijate eest varjama, peaksid

reisijad muretsema hakkama. "See on jabur," ütles Clark, rohkem endale kui viiele inimesele, kes teda mõistmatult vahtisid. "Ma ei saa sellest aru."

Ta näitas, millest ta aru ei saa. Mootori külge oli kinnitatud kümneid sensoreid. Sensorid mõõtsid peaaegu kõike, mida ühe mootori sees mõõta saab. Arvuti korrastas ja töötles neid andmeid. Aga üks andmeühik - rõhumõõt - oli arusaamatu. Rõhumõõdiku näit oleks pidanud olema alati positiivne, negatiivset rõhku polnud olemas. Number oleks pidanud olema ka üsna väike, tüüpiliselt näitas see 1 ja 2 vahel. Nüüd näitas arvutiekraan 38883354,6669. See oli jabur number. Arvuti oli ilmselt lolliks läinud.

Clark ütles: "Steve." Ta keeras ringi, otsekui lootes Steve'i enda selja taga näha. "Steve ... kus ta on?" küsis ta.

"Steve magab," ütles Jaime. Kell oli kaks läbi. Steve rohkem kui magab, ütlesin mina, Steve on koomas.

"Ajage ta üles," käskis Clark.

Steve aeti üles. Ta koperdas voodist välja ja üles sillale. Ta nägi halb välja. Asi oli selles, et Steve'i ajul, erinevalt Clarki omast, oli piiratud isu tehniliste viperuste järele. Steve oli ammu oma kodus Silicon Valleys arvutid ära keelanud, et need neetud masinad ei järgneks talle igale poole, kuhu ta läheb. Siin avamerel ei olnud tal nende eest pääsu, tema kodu oli arvuti.

Steve ütles sel võltsil toonil, mis iseloomustab inimesi, kes loodavad veenda teisi, et nad on täiel teadvusel, kui nad seda ei ole: "Mis siis lahti on?"

"Miski jama nende arvutitega," ütles Clark.

"See on uudis," vastas Steve.

Nüüd põrnitsesid Steve ja Clark koos ekraane. Clark vajutas nuppe suurema energiaga kui varem, nagu mees, kel on vaja rahaautomaadist kähku oma raha kätte saada. Nähtavasti oli suur osa infost imelik. Arvuti järgi, näiteks, oli tuule suund täpselt vastupidine sellele, mis oli olnud paar minutit tagasi. "Tuul on tõesti suunda muutnud," ütles Clark. Ta pöördus Jaime poole. "Kas tuul on muutunud?"

Jaime ütles, et tuul ei ole muutunud. Meremehed teavad niisuguseid asju.

"Aga need ekraanid näitavad, et tuul puhub põhjast," üles Clark. "Alles see puhus lõunast."

"See arvuti on kindlasti natuke jopakas," ütles Steve. "Tuule suund sellel on vale."

"Mis kurat siis toimub?" ütles Clark. See polnud tegelikult

küsimus. Ta polnud vihane Steve'i peale, rohkem olukorra peale, milles Steve õnnetul kombel juhtus olema keskne kuju.

"Arvutitel on mingi võõras probleem," ütles Steve.

Ainsad kaks inimest pardal, kel oli piisavalt teadmisi, et arutada arvutite üle rohkem kui kaks minutit, põrnitsesid nüüd arusaamatult segaseks läinud ekraane. See polnud silmanähtvalt dramaatiline. Saja aasta pärast, kui meid tiritakse ookeanipõhjast üles täiesti säilinutena, järeldaks päästemeeskond, et me läksime põhja võitlemata, vahtides õndsalt arvutiekraane. Teisalt, saja aasta pärast saavad võib-olla päästemeeskonnad aru, et Jim Clarki laeval oli arvutiekraani vahtimine kõige meeletum võitlusvorm. Arvutiinimeste juures mängib keerib näiline tegevusetus dramaatika nende mõtetes. Nemad olid võibolla esimesed türannid, kes üritasid vallutada maailma loogiliselt. Ekraan oli toit nende lõpututele "juhul kui... siis" avaldustele. Kui arvuti käivitas alarmi enne, kui mootor üle kuumenes, siis mootor ei saanud olla ülekuumenenud. Kui mootor ei kuumenenud üle, siis võis viga olla väljaspool mootorit. Kui probleem oli väljaspool mootorit, siis võis see olla arvuti sees.

Kuna kõiki tähtsaid probleeme laeval suunas arvuti, välja arvatud see, kes kellega seksis ja kuidas me sõime, siis polnud see mõte kuigi rahustav. Lõpuks otsustas Clark, et sillal ei saa ta arvutitelt seda, mida tahab. "Lähme alla," ütles ta. Me läksime alla.

Kui nad istusid Clarki kajuti seina sisse ehitatud Silicon Graphicsi tööjaamade taga, kadus Clarki jutt Steve'iga musta auku.

"See negatiivne arv on väga kummaline," ütles Clark.

"MSB on kümnendühikutes," vastas Steve. Jumal teab, mida see tähendas, aga nii ta ütles.

"Aga näed siin - see langeb kogu aeg tagasi suurele negatiivsele arvule," ütles Clark nuppu vajutades. "See paneb mind arvama, et asi pole meie koodis."

Mitte keegi, kes polnud programmeerinud arvutit, ei saanud sellest tuhkagi aru. Aga üldine suund oli mulle nüüd selge: asi pole võibolla mitte mootoris, vaid tarkvaras, mis juhib mootorit. Clark mõtles, et mootoriga ühendatud jämedatoimelised arvutid, tuntud kui PLC-d, programmeeritavad loogikakontrollerid, - võisid edastada halbu andmeid peentele Silicon Graphicsi masinatele arvutiruumis. Ta mõtles, et arvutid olid valesti tajunud, nagu oleks mootoril midagi viga, ja lülitasid mootori välja. Probleem tarkvaras vihjas Steve'ile, aga ainult üldiselt. PLC-d olid programmeerinud hollandlased laevatehases. Niisuguste arvutite programmeerimist peeti tühiasjaks, seepärast jäetigi see töö hollandlaste teha.

Steve ja Jim arutasid nüüd pikalt ja segadusseajavalt laeva tarkvara, aga enne kui nad kuhugi jõudsid, hakkas mootor käima. Laev lõpetas kõikumise. See lõikas värske otsustavusega laineid. Paistis, et mootoril oli oma aru. Siis tuli Robert, süüdlaslik naeratus näol. Omaette, kellelegi midagi ütlemata, oli ta ärganud üles, roninud masinaruumi, puhunud jahutusseadme tühjaks ja pannud mootori uuesti käima. Ent nüüd tunnistas ta, et ta ei saa vanduda, nagu oleks ta sügavama pobleemi kõrvaldanud, sest ta ei teadnud, kus sügavam probleem peitub. Aga vähemalt laev liikus jälle. Clark ja Steve läksid tagasi sillale, seekord Robert ka.

Üleval, nelja suure arvutiekraani ees, kaebas Clark oma kunsti seisukorra üle. "Steve, miski tõepoolest ajab neid arvuteid lolliks," ütles ta. Steve pobises midagi, et tal on veel palju tööd teha. Siis vajutas Clark nuppu, mis tõi esile maailma kaardi ja Hyperioni selle peal. Selle õigsus oli tegelikult pärast Põhjamere katsetust meelest läinud. Kaardi järgi olime tol hetkel ületamas Põhja- Jeemenit. Clark lihtsalt vahtis, kuidas tema jaht roomas üle Saudi-Araabia kõrbe. "Persse," oli kõik, mis ta ütles.

Isegi tema oli liiga väsinud, et mõelda, mida see kõik tähendab. Igatahes haarasid teda peagi teised probleemid. Kummalgi pool silda olid radariekraanid, mis oleksid andnud meile teada, kui Filipiini ahvid kavatsevad meile sisse künda. Radar vasakul hakkas plinkima, nagu vigane elektripirn. Kogu muu varustus, koos andmetega, mida see genereeris, oli peidetud kappidesse, kus see etendas oma pisikest osa, saates andmeid otse arvutitesse. Clarki tarkvara tegutses omamoodi operatsioonisüsteemina, mis pidi ühendama kõik teised instrumendid; see oli mänginud purjelaeva varustuse tootjatele sama triki, mille Microsoft oli mänginud kogu tarkvaratööstusele. Radar oli ainus erand. Radar oli ainus instrument, mida Clark oli unustanud arvutile allutada, tal lihtsalt polnud selleks aega. Kui ta nägi plinkivat radarit, vajusid ta õlad longu. Radar oli olnud tema vastutada. "Mina vist tekitasin selle pobleemi," ütles ta.

Kell oli nüüd kõvasti üle kolme. Keegi ei tahtnud enam kuulda ühestki uuest arvutiprobleemist.

Mootor töötas ilusti. Robert oli silmanähtavalt rampväsinud. Ometi ei suutnud ta varjata, kui hea meel tal on, et tema lahendas potentsiaalse kriisi. "Kui me oleksime olnud Gibraltari väinas ja mõni naftatanker tulnuks meile vastu," ütles ta, "oleks kõik läinud hästi. Ma sain mootori viie minutiga käima." Ta läks minema, et päästa

kaks tundi und enne oma vahikorda. Steve tuigerdas välja dekile ja silmitses maailma kõrgeimat masti. Ta märkas, kui väga see sarnanes lõputule krutsifikside jadale, mis tõusis ülespoole ja kadus viimaks pimedasse tähistaevasse. "Võiks igale saalingule riputada suure Jeesuse kuju ja see näeks välja nagu Mehhiko veoauto," ütles ta.

Nende sõnadega komberdas ta ühe dekiarvuti juurde - mille ees tavaliselt Allan istus, kuid ei teinud sellest väljagi - ja kinnitas selle külge kollase märkmekleepsu. See ütles: "Allan, ma keerasin pikkuskraadide programmi vussi. Me ei ole Araabia kõrbes. Steve."

Siis läks ka tema tagasi voodisse. Clark järgnes talle peagi. Kell oli peaaegu neli hommikul. Pärast kolm tundi kestnud võitlust oli Hyperion taas ninaga lõunas. Kaks meest, kes täielikult mõistsid arvuteid, ja üks mees, kes täielikult mõistis mootorit, olid end ära kurnanud. Mitte ühelgi etapil ei tulnud neil, tehnikainimestel pähe äratada Allan Priorit. Tema oli kogu aeg magusasti maganud. Tehnoloogilises kriisis oli kapten selgelt kasutu. Ja nüüd olid kõik kriisid Hyperioni pardal tehnoloogilised.

16

Vaime taga ajamas

Hommikul pärast mootori tõrkumist oli meri ebatavaliselt rahulik. Esimest korda pärast Kanaari saartelt lahkumist paistis päike säravalt ja palavalt. Normaalselt ei olnud sillal üle kahe inimese.

Igamees, kes polnud vahis, kas magas või sõi, või vähemalt üritas seda. Too päev oli erand. Simon ja Jaime ja Celcelia küürisid laevadekke. Steve jahtis viga, mis võis olla häirinud mootori tööd. Robert nuhkis köögikappides ja kadus siis alla laevakõhtu. Oli tunne, nagu oleks igaüks laeva pardal võtnud endale võimaluse otsast pele hakata. Isegi Clark tuli üles põgusaks, ehkki ebaõnnestunud katseks näidata oma vaimustust.

"Hyp 4 räägib Hyp 19-ga," ütles Steve, kummargil arvuti kohal, püüdes leida viga, mis genereeris mõttetuid numbreid. Kõik kakskümmend viis arvutit laeval oli saanud numbri. Steve'i jutu järgi olid nad juba omandanud isikupära - see ennustas Tulevikukodule halba. Kaks kõige enam peavalu teinud arvutit vestlesid nüüd teineteisega.

"Mida?" ütles Allan erilise huvita kaks istet eemalt. Ta ei kuulanud õieti. Ta luges pingsalt teiselt arvutiekraanilt.

"Siin on käimas midagi ibarat," ütles Steve.

Allan põrnitses oma ekraani edasi. Viimaks, kui Steve sai aru, et teda ei panda tähele ja läks tagasi enda ees avaneva saladusliku toimingu juurde, vaatas Allan üles. Ta ütles, rahuldustundega nagu mees pika tööpäeva lõpus: "AtHome ostis just Excitesi ära." Pikk paus. "See on kombes."

"Tõesti?" küsis arvuti-dekitööline Simon, kes läks parajasti mööda.

"Mida börs tegi?" Ta oli huvitatud.

"Kombes!" hüüatas Allan taas, rohkem endale kui Simonile või Steve'ile. Ta toksis paari klahvi klaviatuuril, mille ta oli haakinud arvuti taha. Ta arvutas oma ülimalt ebakindla aktsiaportfelli väärtust.

Tuli välja, et sellepärast võiski Allanit aeg-ajalt arvuti eest leida. Kaks korda päevas, üks kord keskpäeval ja taas kell seitse õhtul, logis ta satelliittelefoni kaudu internetti. Hyperioni satelliitelefonil oli "Kärbeste jumala" merekarbi salapärane autoriteet. See maksis kas kaksteist või kakskümmend dollarit minut, olenevalt sellest, milline meeskonnaliige sulle hinna esitas. Selle aeg oli väärtuslik, välja arvatud muidugi, kui seda kasutas Clark. Isegi keset Atlandi ookeani veetis Clark palju tunde telefoni otsas, rääkides ajakirjanikega Healtheonist, sõpradega, kes tahtsid, et ta investeeriks nende uude internetifirmasse, igaühega, kes tema arvates võis igaval ookeaniületamisel ta meelt lahutada. Kõigile teistele peale Allani oli satelliitelefon keelatud.

Kapteni konroll selle üle andis talle ühe tõelise võimuallika, võimu määrata ära, missugused uudised tulid pardale ja millal. Kui Allan logis sisse, tõmbas ta välja kolm digitaalandmete kimpu, mis olid väärtuslikud meeskonnale: e-posti, ilmateated Kesk-Atlandi jaoks ja uudised Wall Streetilt.

Kokku võttis see tal neli minutit. Nende nelja minuti jooksul istus Allan ropsti ühe lame-ekraami ette. See oli ainus aeg, kus ta vabatahtlikult pühendas tähelepanu arvutiekraanile ja oli näha, et see sündmus temale ka midagi tähendas. Ta õlad tõmbusid pingule, siis keerutas ta oma kõrget kaptenitooli ja toksis mitut nuppu. Üks nupp saatis e-posti mitmesugustele retsipientidele, teine saatis eraldi ekraanile börsi sulgemishindu aktsiatele, mis olid tema porfellis, kolmas saatis finantsanalüüse ja ilmateateid printerile. Siis keeras ta tooliga täisringi, avas mahagonlaeka, milles oli printer ja kahmas sealt finantsanalüüsid. Ju siis ilmateade võis oodata.

@Home, firma, mis üritas kaabeltelevisoonitorude kaudu toimetada internetti Ameerika kodudesse, oli teatanud, et omandab Excite'i, interneti portaalfirma. Excite'i aktsiahind oli tol päeval karanud nelikümmend kaks punkti üles; a@Home'i oma kuus punkti. Clark oli aidanud luua @Home'i ja veennud Tom Jermoluki, oma vana sõbra Silicon Graphicsist firmat juhtima. Järgides nutikalt Clarki huvi, oli Allan ostnud @Home'i aktsiaid; järgides nutikalt Allani huvi, oli Simon teinud sedasama. Nad olid oodanud. See oli nende

strateegia. Laias laastus võttes on kaht tüüpi aktsiaturu investoreid. Esimest võiks nimetada "väärtuse" investeerijateks. Võibolla kõige kuulsamad reeglid väärtuse investeerimiseks olid need, millele 1950ndatel panid põhja Benjamin Graham ja David Dodd. Graham ja Doddi investorid analüüsivad firmasid hoolikalt. Nad tuletavad firma aktsiahinna õiglase väärtuse firma tuludest.

Firma, millel pole kasumit, ei köida Graham ja Doddi investoreid. Selle tulemusena ei ostnud ükski tõeline Graham ja Doddi investor internetiaktsiaid. Graham ja Doddi investorid on inimesed, kes hindavad väga kõrgelt viimasena naermist. Vastutasuks privileegi eest on nad ilma jäänud paljudest vahepealsetest naerudest.

Hyperion polnud mingi koht Graham ja Doddi investorile. Graham ja Doddi klassikaline tekst lebas lugemata kambüüsi riiulil - panus mingisse eos nurjunud katsesse teha tõsist finantsanalüüsi.

Pardalolevad investorid langesid meie mereisi ajal teise suurde kategooriasse, nemad olid kamikaze-investorid. Kamikaze-investorid kohtlevad turgu rohkem nagu äraarvamismängu. Nad järgivad sisetunnet, kaarte, kuulujutte ja vihjeid, ajades lõputult taga kuuma aktsiat. Nende nägemus aktsiaturust on põhiliselt müstiline, igatahes analüüsi suhtes immuunne. Kamikaze-investorile pole ükski aktsiahind liiga kõrge, sest see võib alati minna kõrgemale. Nemad toetuvad raskelt teiste peapööritusele.

Allan oli näide kamikaze-investorist. Enne seda, kui ta kaks aastat tagasi kohtas Clarki ja viimane andis talle Netscape'is optsioone, polnud Allan kunagi aktsiaturul investeerinud. Aga Netscape äratas tas huvi, rohkem kui huvi. Varsti oli ta ostnud Cisco, @Home'i, Intelis, Lucenti aktsiaid, nimekiri oli pikk nagu ta käsivars ja suurem osa aktsiatest oli palvete toel ja linnutiivul kerkinud kõrgele. Allanil oli õnnelik käsi: kõik, mis ta ostis, kerkis kõrgele, kogu aeg. Erandiks olid olnud paar kuud suve lõpus ja 1998. aasta varakevad, kui aktsiaturg kokku kukkus. Kuid umbes Microsofti kohtuprotsessi alguse ajal oli turg kiirelt tõusnud. Tehinguid hakati jälle sõlmima, emissioonid möllasid taas. @tHome'i kombinatsioon Excite'iga, mis hindas kahjumit kandvat Excite'i ligi 7 miljardi väärtuses, oli vaid üks järjekordne juhtum. See, mida Allan arvutiekraani silmitsedes nägi, oli tasu mehele, kes ootas oma aega. Need olid viljad, mis langesid sülle mehele, kes keeldus puu alt ära minemast.

Turu lühiajaline varisemine, mis oli hukutanud Healtheoni aktsiaemissiooni, mõjus kapten Allan Priorile arvatavasti niisamuti, nagu miljonitele teistele internetiinvestoritele. See veenis teda oma valitud

mooduse tarkuses. Nagu enamik interneti väikeinvestoreid, oli Allan kogu krahhi ajal hoidnud oma Netscape'i, @Home'i, Exite'i ja Ciscose aktsiaid. See aktisaportfell, mis oli kogutud viimase kaheksateistkümne kuuga Hollandi laevatehases, oli nüüd väärt kolm korda rohkem kui alles paar kuud tagasi. See tõestas Allanile, et ta ei peaks ostetud aktsiaid kunagi maha müüma.

Allan otsustas, et ükskõik mida turg järgmiseks teeb, tema säilitab oma portfelli. Allan piirdus ühe investeerimisotsusega: osta aktsiaid uues firmas, kui see läheb avalikuks. Imelik küll, ta ei kavastenud kunagi tegutseda info põhjal, mida ta oma investeeringute kohta välja kaevas. Ometi ei vaigistanud tema huvi informatsiooni vastu Keset Atlandi ookeani mõtiskles ta väljatrükitud dokumentide kohal, nagu mees, kel on pidevalt sõrm päästikul.

Paljud Hyperioni meeskonnast olid oma kapteni eeskujul saanud kamikaze-investoriteks. Kõigil olid aktsiad Netscape'is ja Healtheonis, paaril neist teistes Silicon Valley firmades; Allan Prioril olid olemas kõikide omad. Nagu ka nende kaptenile, oli neilegi võõras masendus liiga varasest müümisest. Nemad, nagu miljonid teised nendesugused, uskusid, et tulevik on parem kui minevik. See õnnelik meeleolu oligi Clarki õhutanud seda tulevikku looma.

Täna nägid nad teab mitmendat korda, kui hiilgav nende strateegia oli. Cisco, veel üks nende lemmikuid, oli tõusnud üle kolme punkti. Ka AOL kerkis. Lucent oli taas üleval, see oli neljakordistunud kaheksateistkümne kuuga sellest saadik, kui Allan selle avastas. Tõesti, iga aktsia, millele Allan näpu peale pani, kerkis suurelt.

"USA-s investeerimise puhul on probleemiks," ütles Allan, ikka veel peamiselt endaga rääkides, "kapitalikasvu maks."

"Nad tasaarveldavad sinuga, kui sa ei ole USA kodanik," ütles Simon asjatundlikult.

Ma küsisin Simonilt, kuidas tema otsustab oma investeeringud. "Ma lihtsalt kuulan Allani nõu," ütles Simon, pannes Graham ja Doddi hauas ringi keerama. "Tal on enamasti õigus olnud."

"Enamasti," ütles Allan, kuidagi tagasihoidlikult. Ta oli käskinud Simonil osta @tHome'i, kui @Home oli 25 juures. Tänaseks oli aktsia tõusnud 57-le.

"Välja arvatud eBay," ütles Simon.

"Välja arvatud eBay!" hüüatas Allan. "Oleks pidanud seda tegema." eBay oli läinud paar kuud tagasi avalikuks. Ja tõusnud sellest saadik 10-lt 215-le.

"Aga kujuta ette kapitalikasvu maksu, kui me oleksime seda tei-

nud!" ütles Simon.

"See pole aus," nõustus Allan, "aga... ikkagi." Ta vaatas oma väljatrükki. Tema uuesti arvutatud rikkus näis kahandavat tunnet, et USA valitsus on talle liiga teinud. Tõde oli, et kuna Allan kunagi ei müünud, oli USA kapitalikasvu maks temale rohkem teoreetiline kui praktiline probleem.

"Ma ei näe tõesti müümises mõtet," ütles ta.

See märkus köitis Steve'i tähelepanu. Steve oli päevakaupleja. "Päevakaupleja" oli üks neid fraase, mida populariseeris internet, mis tegi inimestele odavamaks ja kergemaks ja vähem piinlikuks (kuna see, nagu masturbatsioon, oli puhtalt privaattegvus) osta ja müüa üht ja sama aktsiat samal päeval. Veendunud päevakauplejana uuris Steve mõnuga aktsiahindade arengusuundi ja mõtles, et turg pakkus neid sageli igaühele, kes viitsis jälgida. "Netscape käis varem läbi regulaarse tsükli," seletas Steve, ekraanilt üles vaatamata. "Ostad 20 juures ja müüd 28-ga. Selles polnud tegelikult mingit kunsti."

"Netscape oli varemalt minu portfellis sabassörkija," ütles Allan. "Nüüd..." ta silmitses pikka lehekülge, mis näitas tema aktsiaportfelli... ta oli ostnud Netscape'i 44.ga... see oli kukkunud 17-le... aga nüüd...

"Sel pole viga!" ütles ta. Mitte nii hea kui portfell, aga portfell oli ka 300 protsenti tõusnud. Järgmise pooltunni kestel, kuni Robert tuli masinaruumist üles, peatusid arvutiprogrameerija ja dekitööline ja Hyperioni kipper pikalt interneti investeeringute imedel. Siis tuli Robert ja Allan leidis muud tegemist. "Ma arvan, nad on kõik hullud," ütles Robert, kui Allan oli läinud. "Allan istub terve päeva ja mõtleb oma rahast. Aga kui küsida, mida need firmad teevad, pole tal aimugi. Ta tahab olla rikas. Aga ta pole oma rahaga loogiline."

Tol ööl jäi mootor jälle seisma.

See juhtus peaaegu samal ajal kui eelmine kord, umbes kell kaks öösel. Jälle olid vahis Jaime, Peter ja Celcelia; jälle tulid Clark, Steve ja Robert oma koidest välja, et probleemiga tegeleda, jälle jäeti kapten magama. Ainus erinevus seekord oli masendus Roberti näol. Ta oli veetnud tubli osa päevast, otsides seda, mis oli põhjustanud eelmisel ööl mootori seiskumise. Mingil hetkel arvas ta, et on selle ära parandanud. "Iga insener ütleb teile," lausus ta," et on palju raskem masinast viga leida, kui see näib töötavat. Seda nimetatakse vaimude taga ajamiseks. Ma veetsin terve päeva vaime taga ajades."

Seekord ei passinud Robert sillal koos Clarkiga, kes taas sisenes Jumala Tahtesse ja vajutas nuppe arvutiekraanil. Robert läks kohe

alla masinaruumi. Masinaruum oli laevas ainus koht, kus polnud raasugi mõeldud seal viibivate inimeste mugavusele. See oli palav. Siin oli nii vali müra, et Robertil oli vaja kõrvaklappe. Aga see oli nii korras nagu iga teine koht laevas. Võibolla veel rohkemgi. Roberti tööriistad rippusid kenasti oma riiulitel ja mustad riided olid korralikult kokkupandult väljas kastis. "Hea insener peab olema korralik," hõikas Robert üle masinate mürina. "Kui ma homme sureksin, peaks keegi tulema minu maailma ja võtma selle üle seal, kus minul pooleli jäi, sest selles tegemises on loogika. Struktuur." Ta peatus. "Kui sa tahad olla hea insener, pead olema hea meelega asendatav. Kogu see "ma olen asendamatu" jutt ajab mu marru."

Masinaruumis Roberti nägu muutus. Tema tavaliselt letargilised liigutused kiirenesid. Paaril ruutmeetril oma masinate ümber sooritas ta peaaegu nagu mingeid tantsusamme. Selge oli, et ta oleks võinud seda teha pimesi. Mõned aastad tagasi, kui Robert oli taotlenud tunnistust tööks mootorlaevadel, oli ta tegelnud üsna palju just niisuguste mootoritega. Ta oli kodus Inglismaal läinud eksamitele ja tema eksamineerija oli talt küsinud üksikasjalikke küsimusi supertankeri masinaruumi kohta. Eksam oli mõeldud inimestele, kes olid töötanud konteinerlaevadel. Robert, kes polnud kunagi näinud konteinerlaeva sisemust, kukkus haledalt läbi. Ta veetis kaks järgmist nädalat raamatukogus; raamatute järgi ehitas ta supertankeri masinaruumist kolmemõõtmelise mudeli. Ta jättis kogu keerulise ruumi mällu ja läks uuesti eksamikeskusse. Sama eksamineerija pommitas teda küsimustega, käskis tal samm-sammult läbi käia mitmesuguste masinate parandamise supertankeri pardal, oodates muidugi, et ta põrub läbi. Robert sai väga hea hinde. Mees oletas, et Robert oli veetnud kaks viimast nädalat laeva pardal. Ta ütles: "Justnagu hoopis teine mees oleks siia sisse astunud." Eksami lõppedes tahtis ta Robertil kätt suruda.

Nüüd liikus Robert ringi ruumis, mida ta tundis karmist kogemusest. Pardal oli tal 1400 varuosa, 300 tuhande dollari eest, ja ta teadis, kuhu igaüks neist käib. Taas puhastas ta jahutusseadme jakäivitas uuesti mootori. Seda oli küllalt kerge teha. Kui mootor käivitus, ei jäänud ta ootama, kas see jääbki käima. Olles nüüd kindel, et probleem on tõsisem kui õhk jahutusseadmes, asus ta seda otsima. Ta tõmbas enda hiigelsuure BMW mootori alla ja õiendas selle kallal natuke. Siis vupsas ta välja, tõstis pealt kaane ja õiendas veel natuke. Sel ajal astus Steve sisse. Tema hädalise näo järgi oli selge, et ta polnud siin sage külaline. "Siin on kuradima palav," ütles

ta. Kuigi Steve'i tiitel oli "insener", oli tal tavalise tehnikaga sama palju kogemusi kui minul. Tema oli uus uus insener.

"Meil ei ole konditsioneeritud õhuga kabinet," ütles Robert masina alt.

"Ei mingit konditsioneeriga kabinetti *cappuccino*ga ja nilbete piltidega veebiseintel kakskümmend neli tundi päevas," ütles Steve ringi vaadates. Siin nad nüüd olid, paar Briti insenere, kelle oli palganud Ameerika miljardär, pealtnäha töötama ühe projekti kallal, ja nende arusaam "tööst" oli kardinaalselt erinev. Steve vaatas Roberti nikerdamist masina juures sama impotentse ilmega, mis on arvutite alal kirjaoskamatutel inimestel, kui need jälgivad kedagi kirjutamas tarkvara. See oli niisuguse mehe ilme, kel pole käsiloleva probleemi lahendamiseks midagi pakkuda. Viimaks ronis Robert mootori alt välja ja ütles: "Ma ei usu, et asi on mootoris."

Mis tähendas, et probleem oli sensor või selle võrguühendus ülejäänud laevaga. Läbi Hyperioni jooksis informatsiooniahel. Suures osas oli laev taandatud informatsioonile. Informatsioonil oli oma loogika. Sensorid mõõtsid kõike, mida Clarki arvates sai mõõta. Nad edastasid mõõtmisandmed üles programmeeritava loogika kontrolleritele (PLC).

Need omakorda saatsid andmed mööda traate ülikiiretele Silicon Graphicsi arvutitele. Arvutid organiseerisid ja esitasid andmed kaptenile ja meeskonnale. Kusagil ahelas oli aps. Küsimus oli: kus? See võis olla sensoris endas, või PLC-s või imetabases Silicon Valley arvutis. Natuke sensorit sorkinud, ütles Robert: "Ma ei arva, et asi on sensoris."

Roberti mõte töötas ülesvoolu. Kui ei olnud mootor ja ei onud sensor, siis asus probleem kusagil sensori ja arvuti vahel. Mida ligemale Robert jõudis Arvutitele, seda vähem kindel ta endas oli. "Ma pean selgeks saama, kuidas süsteem hangib oma informatsiooni, kuidas PLC saadab seda SCADA-le," ütles Robert. SCADA oli akronüüm lootusrikkale nimetusele, mille nad olid andnud oma tarkvarale: Superior Conrol and data Acquisition (superkontroll ja andmeomandamine).

Steve ja Lance ja Tim ja Clark olid SCADA-t kirjutades veetnud enamiku oma ajast. See kogus digitaliseeritud infot üle terve laeva ja manipuleeris seda igamoodi, kuidas oli vaja. Steve ja Robert lahkusid masinaruumist ja astusi naabruses asuvasse arvutiruumi, et saada teada, mida oli SCADA-l öelda.

Kakskümmend viis saledat musta aparaati seisid piki seinaääri,

see meenutas allahinnatud videomagnetofonide väljamüüki. Robertil polnud palju kannatust selle suhtes, mis nende sees toimub. ("Nad lihtsalt teevad minu töö keerulisemaks.") Ta oli raisanud tubli osa viimasest aastast, seletades masinaruumi Timile ja Lance'ile ja Steve'ile, et vältida just niisuguseid probleem nagu praegune. Arvutiinimestest oli ainus Clark ise, kes oli avaldanud Robertile muljet kui insener. "Võtame Lance'i," ütles Robert, kui Steve üles lippas. Ma tundsin sel reisil puudust Lance'ist ja tema püüetest sisendada arvutiprogrammeerimisse romantilist vaimu. "Lance on ebatavaliselt intelligentne inimene," ütles Robert. "Ometi ei suuda mees meenutada, kuhu ta jättis oma kingad. Ja kui ta läheb Amsterdami külla, siis tehakse ta paljaks. Et olla hea insener, on vaja teatud oskusi, lisaks loogilisele protsesile. Mõnel inimesel on selleks taipu, mõnel ei tule seda iialgi."

Programmeerijad liginesid laevale tipust alla, Robert alt üles. Robert uskus, et tema liginemisviis viib sügavamale masina mõistmisele. Kuni Steve oli ära, ütles ta: "Üks probleeme siin on see, et arvutiprogramm on mõeldud kontrollima asju, mida programmeerijad ise ei mõista." Roberti vastuseis arvutitele oli vastuseis abstraktsioonile. Arvutiinseneril on postmodernismi maik man, võibolla sellepärast ongi tal nii raske seletada isegi teistele arvutiinseneridele, millega ta endale elatist teenib. Aus vastus on, et ta silmitseb ekraani ja mõtleb. Ta on kontseptsioonide looja. Robert, kontrastina, oli praktiline mees. Tema tahtis näha, mida ta parandab.

Lõpuks tuli Steve tagasi. Koos Robertiga asusid nad otsima koodiridu, mis käisid mootori kohta.

Steve tõmbas ette ühe lehekülje mitte midagi ütlevaid numbreid ja Robert turtsatas: "See on esimene kord, kus ma seda neetud legekülge üldse näen."

Igaühele, kes seda varem näinud ei ole, ei ütle arvutikood midagi. Robert oli omal käel natuke programmeerimist õppinud, aga sellegipoolest oli ta häiritud sellest, kuidas see tegeliku maailma probleemid tegelikust maailmast eemaldas. Kui Steve edasi vaatas, hakkas Robert nurisema. "Ma saan mootori eluavaldusi lugeda ainult arvutisüsteemi kaudu," ütles ta, vajutas paari nuppu ja ekraan täitus numbritega. "Vanasti oli mul iga asja küljes mõõdik, mis laskis mul mootoriga vahetult suhelda. Sellel laeval pead minema arvutiekraani juurde ja seda sealt otsima." Ta vakatas. "Kui ma tahan sellel laeval tuld põlema panna, pean ma minema arvutiekraani juurde."

"See on moodne maailm," ütles Steve.

"Siin on miljoneid koodiridu," lausus Robert, viibates kahekümne viie arvuti poole, "ja mitte kusagil nende sees ei leia sa sõna "laev"."

Pärast tund aega koodides tuhnimist otsustasid nii Robert kui Steve, et viga ei ole neile kättesaadav ja selle parandamine võtab arvatavasti tükk aega. Võttes arvesse, et nad ei suutnud leida viga informatsiooniahelas, mis jooksis mootorist arvutitesse, jäi üle ainult ahel kõrvaldada. "Minu järgmine käik," ütles Robert, "on sensorist mööda minna sensorist. Ma saan alati mootori ära petta, nagu poleks sensorit olemas."

Seda ta tegigi, kuigi ta kartis. "See on kõige hullem, mida insener võib teha," seletas ta, "tõmmata pistik välja ja jätta midagi kaitseta." Ta läks mootori sisse ja tõmbas sensorid välja. Sellega katkestas ta ühenduse mootori ja Clarki arvutite vahel ja võttis arvutitelt võimaluse mootorit omavoliliselt välja lülitada. Kahjuks ei lasknud see arvutil mootorit välja lülitada ka siis, kui seda vaja olnuks. Ta eemaldas mootori täielikult kogu arvutimonitooringu süsteemist. Kui sensorit ei olnud, võis mootor üle kuumeneda, nii et keegi poleks seda märganud. See võis hoiatamata põlema minna, isegi õhku lennata. Laev oli äkitselt palju ohtlikum.

Kaks päeva seilasime mootori jõul ilma vahejuhtumiteta. Igavus ületas isegi Clarki ootused. Iga tund vaatas ta arvutiekraanilt, kui kaugele me oleme jõudnud, iga tunniga liikusime edasi kõigest üksteist miili.

Seitsmes öö tõi kaasa uue häda. Miks need apsakad Clarki laeval ei võinud juhtuda kell üks päeval ja mitte kell üks öösel, ma ei tea. Aga ei juhtunud kunagi. Kell üks öösel, kui Steve'i vaht oli kestnud tund aega, loivas ta ahtridekile, vaatas üles purje poole ja nägi midagi, mis tuli üht külge pidi lahti nagu padi. Padi kasvas. Viimaks täitis öötaeva kaootiline valendus. Puri kukkus dekile hunnikusse. Voogavad kuhjad kogunesid mastijalamile, häärberisuurune tuulelohe kippus kangesti lendu tõusma.

Imelik selle sündmuse juures oli vaikus, mis seda saatis. Peavall oli katki läinud. Vall oli tross, mis hoidis purje üleval. Selge see, et asi oli hull. Maailma suurim puri, milles oli rohkem tuult, kui üheski purjes ajaloo vältel, oli lahti. Viis tuhat viissada ruutjalga purje laperdas metsikult tuules, ja seda hoidis kinni vaid mingi tross mastijalamil. Lopsti ühele poole, ja see oleks laeva küljest minema purjetanud, lopsti teisele poole ja see oleks Steve'i üle parda pühkinud. Ja arvutil ei olnud selle kohta midagi öelda. Ei mingit alarmi. Mitte mingit häält. Steve andis alarmi, kogemata. Ta pistis kisendama.

Laeva sisemusest tuli joostes terve meeskond, Clark ja Louie Vaevu ärkvel, viskusid nad hulljulgelt purjekuhja otsa, püüdes selest tuult välja suruda ja takistada seda üle parda lendamast.

Meeskonnal võttis viisteist minutit, et õhutaskuid tagudes viimane tuuleraas purjest välja saada. Kui nad olid sellest jagu saanud, otsisid nad uue trossi, asendasid katki läinud valli ja heiskasid purje. Kuni nad töötasid, vaatas Clark seda kummaliselt äraoleval ilmel pealt. See polnud ilme nagu mehel, kes on masenduses, et tema laev pudeneb keset Atlandi ookeani koost, nagu te võibolla arvasite. Kogu selle põrgumöllu sees vööridekil oli Clark kõge rahulikum inimene pardal. Tõepoolest, ta näos oli see, mida ma tegelikult polnud kunagi näinud, rahulolu. Clark nägi sageli hirmsasti vaeva, et teeselda rahulolu, mida ta ei tundnud. Kui ajakiri Fortune tahtis teda kaane jaoks pildistada, naaldus ta tagasi, suur sigar suus, ja andis neile pildi edukast California ettevõtjast, mida nad tahtsid. (Temas oli tõesti mingi tugev impulss vastata teiste inimeste ettekujutusele temast.) Ta tegi seda ilma tegelikku rahulolu tundmata. Ta oli elav vastuväide arvamusele, et California on kodu nendele inimestele, kellel on annet lõõgastuda. California oli parimal juhul paik inimestele, kes soovivad näida lõõgastununa.

Igatahes nüüd, kus tema laev lagunes, paistis Clark tõesti olevat õnnelik. Paar kuud varem, laevatehases, oli ta mulle seletanud, mis Hyperioni juures nii ebatavaline on. "Kõike pardal mõõdetakse," ütles ta, "kõike." Kõike tuli mõõta ja kaaluda, et arvuti saaks sellest ettekujutuse.

See väide polnud küll tõsi: trossi, mis hoidis purje üleval, ei olnud mõõdetud. See oli katki läinud, ilma et arvuti oleks vähimalgi määral reageerinud. Seda nähes ütles Clark: "Te vast leiate mooduse panna sensorid trosside külge, nii et saaksite teada, millal nad ära on kulunud." See mõte andis Clarkile mingi eesmärgitunde. Ta oli võibolla esimene megajahi omanik, kes tundis oma laevast rohkem rõõmu siis, kui see oli katki.

Kui puri oli taltsutatud, ajasid meeskonnaliikmed Jaime juhatusel uue trossi läbi purje ja hiivasid selle masti. Clark jälgis neid segamini imetluse (Jaime vastu) ja põnevusega (et laeval oli veel kohti, mida arvuti ei kontrollinud). Lõpuks, kui puri uuesti kerkis, pöördus ta minu poole ja ütles: "Kas sa vahel hirmu ka tunned?"

Sel hetkel, kui ta seda küsis, taipasin, et ei tunne. Mitte päriselt. ma olin tema uueele tehnoloogiale ideaalne retsipient. Tehniliselt suutmatu, läbinisti laisk, olin ma kiire usaldama inimesi, kes kuulutasid,

et saavad aru, kuidas töötavad mitmesugused masinad, millest sõltub minu elu.

Muidugi, ikka tuli ette, et kui lennuk tormi ajal kukkus õhuauku, kiskus mul sisikond kokku ja kõik endastmõistetavused muutusid korrapealt kaheldavateks. Aga niisugused momendid läksid alati mööda.

Ei," ütlesin.

"Mina küll tunnen," ütles tema tõsiselt. Ta vist märkas mingit ebalust mu näos. "Mingil põhitasandil olen ma imestunud, et siin üldse midagi töötab." Siis ta naeris ja läks tgasi oma kajutisse. See oli tehnikainimese koorem. Ta teadis paljusid viise, kuidas tehnika võib üles ütelda. Ja ta sai aru, et tema üksi oli vastutav, et see üles ei ütleks.

Järgmisel õhtul oli Jaime see, kes haistis, et midagi on jälle viltu; mastist möödudes kuulis ta mingit heli. Hääl polnud niisugune, et arvutid oleksid selle üles korjanud, polnud mingit silmaga nähtavat märki, et miski on valesti. Aga mast tegi nõrka kilksuvat häält, mida Jaime polnud varem kuulnud, ja ta pidas oma auasjaks tunda kõiki hääli pardal. See siin, nii nõrk, et vaevalt kuuldav, oli täiesti uus. Kilks... kilks... kilks... See tegi Jaimele üsna palju muret, nii et ta otsustas ronida masti ja vaadata, mis seda põhjustab.

See iseenesest näis hullumeelse teona. Mulle torkas pähe, et arvutid olid pardal nii palju asjaajamisi üle võtnud, et inimene pidi pingutama oma kujutlusvõimet, püsimaks asjade tasemel. Arvutite kogu mõte oli viia purjetamine teaduse tasemele ning elimineerida selle sõltuvus inimese närvidest ja instinktidest, või igal juhul piirduda arvutiprogrammeerijate närvide ja instinktidega. Jaime kinnitas uuesti, et närvid ja instinktid on vajalikud. Meri oli rahutum kui kunagi nende päevade jooksul. Laev rullas ja õõtsus üsna ägedalt, nii et dekil püstijäämiseks pidi pingutama. Masti tipp oli kahesaja jala kaugusel ookeanist, ehk umbes seitsmeteistkümne korruse kõrgusel. Nõrk õõtsatus dekil oli mastis tunda metsiku kiikumisena. Isegi rahuliku merega viskus see edasi ja tagasi nagu mingi eriti salakaval sõiduvahend lõbustuspargis. Nüüd, laeva iga kaldumise juures kiikus see vastiku korgitseritaolise liikumisega saja jala ulatuses üle taeva.

Jaime oli mingis mõttes Allan Priori purjetamisoskuste kõige selgem väljendus. Kapten oli palganud ta esimeseks tüürimeheks. Ta oli purjetanud koos Allaniga ümber-maailma- võidusõitudel ja meeskonna seas oli üldiselt teada, et tal on eriline vaist. Mis see ka meremehest meremehe tegi, Jaimes, nagu ka Allanis, oli see olemas.

Tema oli üks neid inimesi, kes paistavad olevat oma rolli jaoks sündinud. Tegelikult nii ei olnud. Jaime oli jõudnud purjetamise juurde olude sunnil ja mitte vabast tahtest. Ta alustas farmerina Austraalia kolkas. 1980. aastate alguse põud oli ajanud ta maalt minema ja saatnud mere poole, otsima mingit uut elatusviisi. Üks sõber rääkis talle kohast purjekal, mis pidi minema üle Atlandi. Jaime teadis laevadest nii vähe, et kui ta kell kolm öösel oma esimeseks vahikorraks üles aeti, oli tema esimene instinkt äratajale tou anda.

See kõik juhtus viisteist aastat tagasi, kui Jaime oli üle kahekümne. Nüüd, meie seitsmendal reisipäeval, kuulis ta häält, mida keegi teine ei kuulnud. Ta tõmbas selga õhukesed rakmed, mis käisid reite vahelt läbi, ja palus Celcelial, kellele see oli esimene purjekareis, ennast üles tõmmata. Nägus Celcelia veetis suure osa igast päevast, nina raamatutes, mille pealkirjad olid nagu "Hõlpsaks muudetud purjetamine üle Atlandi". Nüüd oli Jaime elu tema kätes. Kasutades enda kinnihoidmiseks jalgu, läks mees masti mööda üles, üles, üles, kuni ta oli kahvatu valge punkt hämara taeva taustal. Kui ta andis Celceliale märku lõpetada väntamine, oli ta tipu ligidal, peaaegu seitsmeteistkorruselise maja kõrgusel, ja hoidis end jalgadega kinni. Üks libastumine ja temaga olnuks lõpp. Ta oleks paisatud ilmaruumi nagu kivi lingust ja siis põrganud tagasi vastu masti. Ta oleks lömastatud.

Algul oli Jaime arvanud, et hääl mastist oli ehk satelliidiantenn. Aga ta ronis teisel saalingul antennist mööda ja hääl muutus aiva valjemaks. Muutus valjemaks tegelikult kogu tee tippu. Alles kui ta masti tippu jõudis, leidis ta põhjuse. Vaier, mis oli olnud üles pingutatud peavalli kohale, see tähendab, tross, mis hoidis üleval massiivset purje, oli purje katki rebinud. Värske peaaegu jardi pikkune rebend jooksis ülevalt alla. See, mida Jaime oli ära tabanud mastist mööda minnes, oli kerge erinevus helis, mida tekitab 5500 ruutjala suurune täiesti terve puri ja 5500 ruutjala suurune puri, milles on väike rebend, kahesaja jala kõrgusel alusest. Keha viskles öötaevas, seletas Jaime kõike seda raadiotelefoni. Terve puri oli nagu hiigelsukk, millel silmad kohe jooksma hakkavad, ütles ta. Tugev tuuleiil kisuks selle pooleks. Üks pool arvatavasti lendaks lihtsalt minema, teine jääks metsikult laperdama mastijalamil oma kinnituskohta. Selle jõud võiks kergest masti maha murda.

Purjerebend tegi meie purjetamisele lõpu. Arvutid ei saanud sellel reisil purjetamisest enam midagi õppida. Ainus lahendus oli puri poomi külge kokku rullida ja anda end donkihhoteliku mootori

hoolde. Pärast tundi aega läbi pimeduse lendamist maailma kõrgeima masti tipus, tantsiskles Jaime tagasi dekile. Teised meeskonnaliikmed tajusid, et olid äsja olnud tunnistajaks erakordsele meremeheosavusele, kuigi keegi ei rääkinud sellest palju. Aga järgmise hommikul ma siiski kuulsin, kuidas üks inimene ütles: "Ma olen olnud laevadel, kus mast murdus, aga mitte niisugune. See on hoopis süngem lugu. Jumal tänatud, et ta sinna üles läks."

Kuna see oli Jim Clarki reis, ei saanud see kinni pidada oodatud kursist ega saabuda määratud kohta. Kui asusime Kanaari saartelt teele, võtsime suuna St.Bartile. Viiendal päeval kümnepäevasest ülesõidust otsustas Clark, et St. Martin on maaleminekuks parem. Üheksandal päeval muutis ta jälle meelt ja käskis Allanil viia laev Antiguale. Antigua oli ligemal. Antigua oli samuti uus. Uus oli hea. Clark oli hoopis õnnelikum, kui tegi midagi, mida ta oli äsja otsustanud, mitte siis, kui tegi midagi, mida ta oli ammu otsustanud. Ükski otsus polnud seda väärt, et sellest kramplikult kinni hoida, kui see just ei asendanud mitut teist otsust.

Me kobasime teed Antigua poole. Paarsada miili rannast eemal märkasime kulli pea kohal lendamas. See oli valulik silmapilk; nii on sageli, kui esimene lind ilmub taevasse. Esimene lind, nagu inimene, kes on oma ajast ees, on traagiline kuju. Tüüpiliselt on esimene lind kaldast liiga kaugele sattunud ja lendab nüüd surmasuhu. Heale uudisele, et maa on lähedal, järgneb kiiresti arusaamine, et linnu jaoks ei ole maa piisavalt lähedal. Meeskond koguneb dekile ning loodab, et lind laskub raale ja purjetab tagasi maale. Seda ei juhtu peaaegu kunagi.

Lind lendas hoogsate tiivalöökidega unustusse. Mõni tund hiljem sukeldus pilvedest alla Clarki reaktiivlennuk ja lendas madalalt üle laeva. Kõik, Clark kaasa arvatud, ronisid dekile ja karjusid hurraa.

17

Pöördepunkt

Golfi hoovus kerkis ja voogas üle tüüne mere ja valge liiva. Kui see vaibus, kostis valjuhääldist Cliffi hääl. Cliff oli üks Clarki kahest piloodist, kes tema reaktiivlennukit juhtis.

"Okei, kõik te miljardärid seal," ütles Cliff. "Nad avasid saja seitsmekümne nelja ja poole juures jning setsmekümne nelja juures."

Polnud vaja täpsustada, kes või mis see "nad" olid. Jutt oli ilmselt AOL-i ja Netscape'i aktsiahindadest, mida AOL kuus nädalat tagasi oli nõustunud ostma. Võis kuulda naeratust Cliffi näol. Cliff oli ClarkWorldi liige ja seega oli tal aktsiaid nii AOL-is kui Healtheonis. Clark sirutas natuke liiga ükskõikselt käe oma istme taha ja leidis taskukalkulaatori. Cliffi uudis oli kirsimari jäätisetordi tipus ja kergendus, et Atlandi ületamine on tõesti läbi. AOL oli nõustunud vahetama 0,45 oma aktsiast iga ringlusse lastud Netscape'i aktsiaga. Clarkil oli 14,2 miljonit Netscape'i aktsiat. Ta korrutas 14,2 miljonit 0,45-ga. Kuus koma kolm miljonit, AOL-i aktsiate arv, mida ta tegelikult omas ja mis tegi tema osa suurimaks üksikosaks AOL-i aktsiakapitalist, suuremaks isegi kui oli Steve Case'il, kes lõi firma ja juhtis seda. Ta korrutas 6,3 miljonit 174,5-ga. Üks koma üks miljardit dollarit. Selle kümne päevaga, mis me merel olime, oli tema Netscape'i väärtpaberipaki väärtus ligi kolmekordistunud, 25 dollarilt aktsiaeest 74 dollarile.

Oli 1999. aasta jaanuari lõpp ja aktsiaturg tõusis kiiremini, kui see 1998. aasta sügisel oli langenud. Healtheon pidi varsti üritama teise korda börsileminekut. Ja kui Healtheon läks börsile, sai Clark veelgi rikkamaks. Veel tähtsam, ta oleks olnud vaba taas liikuma. See oli

ebaametlik asjade käik: käivita, müü avalikult, siis kuuluta välja uus uus asi. Aktsiaturu kokkukukkumine oli sundinud teda oma uue uue asja otsimise avaliku osa edasi lükkama, kuigi ta oli palavikuliselt jätkanud eraviisilist otsimist. Nüüd olid need kaks ühte koondumas.

"See on fantaasiamaa," ütles ta kalkulaatorit ära pannes. Kogu tee tagasi Ühendriikidesse imetles ta aktsiaturu imesid. Enne kui me maandusime, ütles ta: "Kui Healtheon läheb avalikuks, saan ma väga kiiresti suure tähelepanu osaliseks. Ma pean välja nuputama, mida sellega peale hakata."

Veebruari keskel tegigi Healtheon viimaks avaliku aktsiapakkumise. Ei olnud mingit üleminekut viis kuud varem läbi kukkunud esmase emissiooni ja selle vahel. Keegi ei küsinud, kuidas firma, mille aktsiaturg oli hinnanud väärtusetuks, oli nüüd äkitselt ihaldatav. See lihtsalt juhtus. Firmas töötas nüüd ligi kuussada inimest. Kolmsada neist asusid peabüroos ühes tööstuspargis põhja pool San Josed. Pakkumise päeval olid nad kõik hommikul kell viis tööl.

Healtheoni büroode kohta polnud peaaegu midagi head öelda, vast ainult seda, et nad ei olnud hullemad kui enamik büroosid Silicon Valleys. Väljast oli see valgeks krohvitud laohoone, mis oli pillatud maha keset asfaldimerd, seda ehtis korporatsiooni logo, et anda sellele büroohoone nägu.

Sees võis ühelt poolt märgata katseid rikastada töötajate mõttetegevust: odav purskkaev administraatorilaua vastas, valguse puudusest kahvatud tamied, universaalne jõumasin, mis oli lükatud muidu tühja ruumi ühte nurka, *cappuccino* kohvimasin, mille Clark oli ostnud ja seadnud üles sel päeval, kui ta firma asutas. Muidu oli see terve meri halle ebamääraseid bokse. Mõned boksid olid tsipake uuremad kui teised. Mõnest avanes vaade parklasse. Muus suhtes oli see paik igavalt ühetaoline nagu kommuun. Ei mingi hulk õhupalle fuajees ega lehvivaid paelu puhketoas poleks suutnud muuta seda kohaks, kust oleks kahju lahkuda. Firmad ehitati selleks, et neid vahetada. Oma isikliku koha külge klammerdumine ei olnud soovitav.

Kella poole kuueks olid töötajad kogunenud suurde puhketuppa teleri ette. Pavan, Kittu, Stuart, punt indialasi, kõik olid ühte tuppa kokku pressitud. Oli tunda nõrka karrilõhna. Ainsad helid tulid telerist, mis oli keeratud CNBC-le. Ekraani allääres jooksis infolint. Nasdaq avas 64 punktiga ehk paremini kui 2 protsenti. Yahoo ja @Home kerkisid mõlemad ligi 10 punkti. Keegi ei osanud öelda, mida Healtheon oli teinud, sest aktsiatega kauplemine oli peatatud

enne algus, et mitte rikkuda tellimiste tasakaalu. Healtheon oli pakkunud viis miljonit aktsiat ehk ligi 8 protsenti firmast. Algne nõudmine, peamiselt suurtelt asutustelt, oli rohkem kui viis miljonit aktsiat.. Kui palju rohkem, ei teadnud keegi. Morgan Stanley ja Goldman Sachs olid üles kütnud suure huvi. Tehing oli kuum, või näis olevat, mis·teeb sama välja. Healtheoni aktsiaid oli pakutud seitse dollarit tükk, aga nii palju maksid need õnnelikud, kes said, mille peale nad olid end kirja pannud. Tähtis küsimus oli: missuguse hinnaga toimub esimene kauplemine? Kui palju maksavad Healtheoni aktsia eest inimesed, kes ei saanud nii palju, nagu nad tahtsid? Mis hinnaga on seitse dollarit maksnud imvestorid nõus ·oma akstiat müüma? Healtheoni finantsdirektor Jay Westerman seisis Manhattani südames Morgan Stanleys kaupleja kõrval, kes koraldas Healtheoni aktsiate müümist. Tema pidi ütlema Pavanile hinna. Pavan pidi selle toas teatavaks tegema.

Kui töötajatele oli öeldud, et kauplemine on ajutiselt peatatud, käis kõigi tähelepanu teleri ja Pavani vahet. Pavan pidi saama uudised teada enne kui CNBC. Kaabeltelevisooni reporter oli planeeritud intervjueerima Clarki, kuigi polnud selge, kus Clark·antud hetkel on. Mike Long istus Morgan Stanley kauplemislaua taga New York Citys, Clarki ei leitud kusagilt. Järgmised kolmkümmend minutit seisis Pavan stoiliselt teiste ees, mobiiltelefon kõrva ääres, samal ajal kui teised tema ümber sädistasid. Üle hulga kontrollisid nad 15 miljonit aktsiat 69 miljonist väljaostmata aktsiast. Pavanil üksi oli miljon. Kittul, kes seisis Pavani kõrval, oli 350 000, Stuartil, kes seisis veidi eemal, oli võibolla 100 000, kuigi Stuart ei tahtnud sellest rääkida.

Ühtekokku kuulus töötajatele natuke rohkem kui Clarkile, kes selle pakkumise ajaks kontrollis 11,5 miljonit aktsiat. Tänu oma usule Silicon Valley klassisüsteemi, tundsid nad, et neid on heldelt koheldud.

Seekord ei olnud mingit esitlusetendust. Selle asemel oli Mike Long istunud maha koos käputäie suurinvestoritega, kes Morgan Stanley pankurite arvates hakkasid mõjutama avalikku arvamust firmast. Long oli endamisi otsustanud, et eelmise emissiooni läbikukkumine oli osalt ka tema süü. "Sügisel oli see lugu liiga keeruline," ütles ta. Ta oli selgeks saanud, et ärikliimas, mis muutus nii kiiresti, ei olnud kellelgi väljastpoolt aega "uurida üksikasju". Viisakalt öeldud, et paljud potentsiaalsed investorid ei teadnud üldse, mida Healtheon tegelikult teeb. Healtheon, nagu paljud internetifirmad, oli igavesti muutuv abstraktsioon. Kui küsiti, millist nõu

võib ta anda teistele Tõsistele Ameerika Tegevjuhtidele, keda meelitati juhtima üht neist Silicon Valley firmadest, ütles ta: "Asi ei ole äriplaanides. Te ei saa planeerida kaost."

Seekord tegi Long oma presentatsiooni investoritele veelgi lihtsamaks. Tarkvara ei mainitud üldse,

sellest poleks niikuinii keegi aru saanud. Tähtis oli ainult, et Long saaks öelda tõemeeli, et tarkvara installeeriti edukalt arstide arvutitesse kohe mõni päev pärast seda, kui vastik artikkle Wall Street Journalis andis mõista, et tarkvara võibolla ei näegi päevavalgust. Kadunud oli ka Mullikobar, selle asemel oli nüüd Kuldne Kolmnurk. See destilleeris Healtheoni üleva kontseptsiooni tema peamisteks komponentideks:

ARSTID
*
PATSIENDID * * TERVISHOIUASUTUSED

Keskele jäi piisavalt ruumi "ühe persevesti" jaoks. Selle keskse koha täitja mõtet oli kergem edastada, kui võeti sõnasse "tervishoiuasutused" kokku terve bütsantslik tervishoiubürokraatia, mida oli plaanis kõvasti kärpida. Arvutused, mida Long palus investoritel teha, olid samuti lihtsamad kui enne. Healtheoniga oli nüüd lepinguliselt seotud 200 000 arsti, peagi pidid nad kõik saama ühendatud Healtheoni süsteemi. Iga kord, kui arst vajutas oma arvutis nuppu, et saada laboriproovi või retsepti või patsiendi tervisekaarti, maksti Healtheonile 9 kuni 35 senti.

Long rääkis investoritele, et 1998. aastal oli firma vahendanud 5 miljonit toimingut ja lootis 1999.

aastal vahendada 500 miljonit, 2000. aastal 1,5 miljardit ja nii edasi mõnda aega, kuni eeldatavasti iga tervishoiuga seotud toiming Ameerikas jookseb läbi arvutite. Arvutage ise. Kõige tipuks, ütles Long, võib Healtheon juhtida tervishoiu internetiportaali. Inimesed tulevad Healtheoni veebisaidile infot saama, kui nad kord juba seal on, saab neile igasuguseid asju müüa.

Healtehoni lugu oli iga uue jutustamisega paremaks läinud. Lugu ise võibolla polnudki nii tähtis kuii aktsiaturu valmisolek seda kuulda, aga lugu tähendas palju. Mitte keegi ei saanud ausalt väita, et

teab, mida Healtheon väärt on. Firma oli oma lühiksese eluaja jooksul saanud ainult kahjumit. See laseb läbi veel mitusada miljonit dollarit, enne kui ta sentigi teenib. See võis pakkuda ainult laias laastus hinnatud tulusid järgmiste aastate jooksul, mida ükski teadlik inimene, isegi mitte intelligentne asjatundmatu ei saanud tõsiselt võtta. Healtheon oli väärt seda, mida investorid soostusid selle eest maksma ja see olenes suuresti avalikust arvamusest. Healtheon kandideeris presidendiks. Esmane emissioon oli valimistepäev. Avaliku arvamuse hinnagud liikusid õiges suunas. Alles aasta eest olid teda toetavad laenukapitalistid hinnanud tema väärtust nulliga; vaid kuus kuud tagasi ütlesid teda turule viivad investeerimispankurid, et nad võivad müüa aktsiad börsil hinnaga, mis viitab koguväärtusele natuke üle 500 miljoni dollari. Nüüd käis puhketoas jutt, et firma võib olla väärt miljard dollarit.

Ja miks mitte? Aktsiaturg oli kord juba imede sündimise koht. Oli võimalik, et suured inerneti- investorid - Fidelity, Vanguard, Bowman Capital, Nicholas-Applegate, Amerindo - joobuvad Mike Longi jutust. Kui nõnda, võib nende elevus imbuda väga hästi kogu tee alla väikeinvestoriteni nagu kapten Allan Prior, kes istus Hyperionil, selle ühe arvuti ees, kus ta end õnnelikuna tundis, valmis ostma midagi uut.

Töötajad ootasid ligi kaks tundi. Kell veerand kümme vagistas Pavan toa. Tema näole ilmus lai naeratus, mille ta kiiresti alla neelas, et säilitada oma autoriteetne ilme. "Neil on nõudmine neljakümnele miljonile aktsiale!" hõikas ta. Tõusis rõõmukisa.

Nad ootasid veel veerand tundi. Pool kümme nõudis Pavan jälle vaikust. Tema ilme muutus äkki tõsisemaks. Veel enam, valulikuks. Ta nägi välja nagu inimene, kel valutab kõht. Erutus sellest, mida tal kohe tuli öelda, oli tema jaoks peaaegu liig. "Kakskümmend üks ja pool!" hüüdis ta.

Nelisada inimest ruumis läksid lolliks. Närune kollektsioon insenere ja nende abisid oli äkki väärt kolmsada miljonit dollarit. Pavan viipas käega, nõudes vaikust. Kõik jäid vakka.

"Kakskümmend neli!" hõiskas Pavan.

Uus rõõmukisa.

Taas tõstis Pavan käe, taas vaikus. "Kakskümmend kaheksa!" hõikas Pavan.

Rõõmukisa.

Nüüd kerkis Pavani käsi jälle, kõrgele ja sirgelt nagu Rooma oraatoril. Ruum jäi täiesti vaikseks.

See oli täis inimesi, kelle rikkus kasvas raketikiirusel; kui nii edasi läks, olid nad õhtu saabudes kõik miljardärid. Pavan teatas üsna tõsiselt: "Müüdud miljon aktsiat hinnaga kolmkümmend kolm ja veerand!"

Seekord tervitas uudist uus hääl. Mitte rõõmukisa. Naer! Healtheoni töötajad patsutasid üksteisele seljale ja naersid. Kolmkümmend kolm ja veerand! Selle hinna juures lakkasid nad olemast lihtsalt õiglast tasu saanud võiduajamiste külastajad. Neist said loterii võidupileti õnnelikud omanikud. Üks India insenere viskas käed üles, sõrkis oma boksi ning kirjutas programmi, mis installeeris Wall Streeti inforiba tema arvuti ülaserva. Kolmkümmend kolm ja veerand! Kolmekümne kolme juures oli firma väärt 2,2 miljardit dollarit. Pavan Nigam oli väärt 33 miljonit dollarit, Kittu Kolluri oli väärt 10 miljonit. Stuart oli väärt 3,5 miljonit. Jim Clark oli väärt veel teised 375 miljonit dollarit. Kui lisada see tema osale AOL-is, oli ta nüüd väärt 1,5 miljardit dollarit.

Kogu tähelepanu koondus telerile. Korra kerkis rõõmukisa, kui Healtheoni aktsiahind libises piki ekraani allserva, teine kord siis, kui kõnelev pea teatas, et Healtheoni esimene aktsiaemissioon on kõigi aegade edukaim. Nad olid olnud edukad kollektiivselt. Nüüd tahtsid nelisada inimest näha Jim Clarki. Kaua aega tagasi oli Clark ütelnud mitmele neist isiklikult, mis tulevikus juhtub.

"Esimese kauplemispäeva lõpuks on Healtheon väärt kaks miljardit millegagi," oli ta öelnud. "Ja ma ei näe ühtki põhjust, miks see ei peaks kiiresti tõusma viiele miljardile. See oleneb sellest, missugune on kajastamine avalikkuses." Inseneridele oli see müütiline silmapilk, ja mina teadsin, et see on tõesti müüt, sest Clark oli mulle sedasama öelnud, poolteist aastat tagasi. Kui sageli ütleb mõni mees sulle: "Tule minuga, ma teen su rikkaks," ja siis ütleb veel, kui rikkaks just ta kavasteb su teha, ja siis teebki nii.

Oli ütlematagi selge, et Clark mõtles selle käigu pealt välja: mitte keegi ei võinud isegi päev varem teada, mida arvab Healtheonist finantsavalikkus, kui firma lõpuks läheb börsile. Aga napakad insenerid nagu Pavan ja Kittu ja Stuart olid teda uskunud, ja nende usk oli teisigi nakatanud. Mitte ükski insener ei olnud pärast ebaõnnestunud esimest emissiooni firmast lahkunud. Igaüks neist oleks võinud töötada ükskõik millises uues Silicon Valley firmas, kus nad vaid oleksid tahtnud.

Otsus, kus töötada, oli tol momendil määratult tähtis. Lähed tööle läbikukkuja juurde, ja sa oled ilma sellest kuldsest silmapilgust, võib-

olla ainsast võimalusest oma elus saada rikkaks. Ja kõik olid jäänud Healtheonile truuks. Nüüd sai nende usk tasutud. Seepärast nad istusidki ja ootasid pool päeva, et Jim Clark ilmuks ekraanile.

Nad ootasid tunni... ei midagi. Miski takistas Clarki ilmumast. Pavan üritas teada saada, mis see on. Morgan Stanleys inimestel New Yorgis polnud aimugi. Viimaks teatas Pavan, et Clark läks ära oma laevale. Muidugi, Clark oli kujundanud uue uue asja otsimise nii, et see võiks toimuda igal pool, kus ta juhtub olema. Tol hetkel juhtus ta olema oma laeval, kusagil Kariibi mere sadamas. ankrus. CNBC kaamerameeskond ootas sadamasillal, lootes salvestada Clarki reaktsiooni sellele, et ta on esimene mees, kes on loonud kolm erinevat multimiljardi dollarilist tehnoloogiafirmat. Nad ei võinud teada, et tema mõtted olid hõivatud juba neljandast. Igatahes otsustas Clark, et ei taha televisioonis esineda. CNBC reporter oli vihjanud, et võib-olla ta näitab Kariibi mere kaarti ja laeva selle peal. Clarkile see mõte ei meeldinud.

Kui Pavan teatas selle uudise, kaotas sündmus oma võlu. Healtheoni insenerid liikusid vähehaaval vastumeelselt puhkeruumist välja. Pavan ja Kittu koos. Kittu oli rõõmus, Pavan tasakaalukas. Kui ta oma boksi sammus, värisesid tal jalad. Kittu pani käe talle ümber ja nad pahvatasid koos naerma.

Pavani boks polnud küll 33miljonilise mehe vääriline. Siin oli arvuti, töölaud ja hiiglasuur valge tahvel. Pavan läks oma valge tahvli juurde, seisis seal minuti ja lahkus. Polnud midagi joonistada.

Jooned, diagrammid ja kaardid, mida ta alailma tahvlile kriipsel-das, ei väljendanud enam tema arvamust. Ta sarnanes inimesega, kes on maavärina tervelt alla neelanud ja nüüd püüab jagu saada järeltõugetest enda sees. Ta vappus tahtmatult. Ta oli seda silmapilku ette kujutanud ligi viis aastat, sellest peale, kui ta Delhi hotellitoas istudes luges esimest korda USA Today'st Netscape'i aktsiaemissiooni kohta. See oli olud tema saatus ja ta ei teadnud täpselt, mida sellega teha. Pavan Nigam oli rikas mees.

Tol ööl tulin ma koju ja leidsin eest meili Stuart Liroffilt. Stuart oli olnud oma hea õnne suhtes tagasihoidlikum kui Pavan ja Kittu. Kui ma temalt küsisin, kas lõppkokkuvõttes oli ohver tema naise meelest seda väärt, tegi ta näo, mis näitas, et ta pole kindel. "Ajalugu dokumenteerib selle kui suurima finantsmulli maailma majanduse ajaloos," ütles ta mingil hetkel. Ma mõtlen, et sügavas sisimas ei lootnud Stuart tegelikult miljoneid dollareid: ta oli õnnelik ilma nendeta.

Pärast emissiooni küsisin ma, kas ta pole kunagi mõelnud erru-

minekust. Ta üles, et niisugune mõte pole talle kordagi pähe tulnud, ega peaks tulema ka. Nüüd kirjutas ta:

Minu vanaisa oli koššer lihunik ja mu isa oli "kaltsukaubanduses". Ma mõtlen, et minu reageerimine väljendile "erru minema" tuli peaaegu sügavast sisimast... Aga sa ei usu, mis minuga täna õhtul juhtus.

Nagu ma mainisin, läksin ma naisega kohalikule heategevusüritusele.

...Seal oli vähemalt 500 inimest... See oli hirmus. Tundus, nagu oleks peaaegu igaüks tulnud minu juurde ja vahutanud sellest, kui rikas ma olen ja kuidas ma võin nüüd erru minna, ja tahtsid teada, mida ma "nüüd tegema hakkan"!? Mul oli tunne, nagu oleksin ma Bar Mitzvah'd või oleksin äsja saanud lapse! Sa pead aru saama: ma ei räägi kunagi mitte kellegagi oma rahaasjadest, meie peres peeti "halvaks tooniks" avalikult rahast rääkida. Ja siin ma nüüd olin, keset avalikku üritust, ja paistis, et 250 inimest teavad, et ma olen "rikas". Mul oli tunne, nagu oleks mind miskit moodi eksponeeritud, ja tead mis, see oli vahva tunne!

Paar päeva pärast emissiooni kutsuti Mike Long CNBC-sse rääkima oma kuumast uuest firmast, mis 44dollarilise aktsiahinnaga oli nüüd väärt 3 miljardit dollarit. Polnud juttugi mingist vastuvõtust. CNBC oli valikuline kaabelkanal spekuleerijatele, kes Healtheoni hinna üles pakkusid.

Stanfordi ülikooli kampuses oli üks ruum varustatud seadmetega, seda kasutasid Idas kõik telesaated.

Sinna tuppa läksid Silicon Valley tegevjuhid, kui nad tahtsid rääkida oma investoritega. Long sõitis sinna kell neli hommikul. Ta kinnitas mikrofoni lipsu külge ja pani kuulari kõrva. Ta vaatas kõrgele üles seinale, kus oli üksik must kaamerasilm. Vaata otse musta silma sisse, kui sa räägid, oli talle öeldud. Naisehääl - Long polnud teda tegelikult silmagagi näinud - piiksus tema kuularis. Daam tänas Mike Longi tulemast CNBC-sse, ütles, et nad on eetris ja küsis talt rea küsimusi. Paari küsimuse peale nimekirjas sai Long mainida "meie uus suhe IBM-ga".

"Peatugem sellel," ütles naine CNBC-st. "Te võtate selle firma ja liigute edasi. Kuidas see omandamine on teid aidanud?"

Long pidi selle üle mõtlema. IBM oli väärt umbes 240 miljardit dollarit. Sel oli 290 000 töötajat, 82 miljardit dollarit aastakasumit ja pikk kuulsurikas ajalugu, mis ulatus 1911. aastasse. IBM ei olnud firma, see oli riik. Healtheon.. nojah, veel mõni päev tagasi ei olnud keegi

kuulnudki Healtheonist. Nüüd süüdistati firmat spekuleerijate klassi ametlikus kaabelkanalis, et see on omandanud IBM-i.

Kui Mike Long oli olnud Tõsine Ameerika Tegevjuht, ei olnud tal laiema avalikkusega pistmist. Võibolla paar korda maniti ta nime kohalikes ajalehtedes, kui ta koos naisega osales United Way lõunasöögil. Nüüd oodati, et ta mängiks rolli, mis oli osalt kommertstuu-sa ja osalt karnevalipalagani sissemeelitaja oma. Ta pidi olema piisavalt kohanemisvõimeline, et jääda tõsiseks, kui mõni ajakirjanik küsis, miks ta oli ostnud IBM-i, aga mitte nii kohanemisvõimeline, et ta oleks kaotanud enesest lugupidamise. Tema kesknärvisüsteem oli selle kohanemisega agarasti tegevuses.

Üks paljusid asju, mida Mike oi õppinud Tõsisest Ameerika Tegevjuhist uue uue asja ajajaks ümber kasvades, oli see, et jutt peab jooksma. Või nagu tema seda ütles: "Sa pead jääma avalikkusele teejuhiks." Sellest hetkest, kui investorid said aru, mida sa teed, hindasid nad sind madalamalt. Soliidne esitus ei olnud enam huvitav; tuttavlikkus kasvatas põlgust. Dollarid, mis investeriti Healthoni, ähvardasid pidevalt edasi liikuda kõige uuemale aktsiapakkumisele. Ewt kosida investoreid, kes olid uuesse armunud, ja nõnda hoida oma aktsiahind tõusuteel, tuli jääda puhtalt võimalkkuse piiridesse.

Selles küsimuses IBM-i omandamise kohta haistis Long võimalust. Healtheon ostab IBM-i - see on uus! Longi nägu teleekraanil tõmbles natuke, umbes nagu siis, kui tänaval tuleks ta juurde kuutõbine ja ütleks, et tal istub õlal väike roheline mehike. Aga enne kui asi nii kaugele läks, nägu tardus. Ta naeratas. Ja ütles, et kuna Healtheon ei ole ostnud IBM-i, oli ta nõus varustama IBM-i tehnoloogiaga, jättes nõnda CNBC vaatajatele ähmase mulje, et küsimus ei olnud võimatu.

Healtheon oleks väga hästi võinud osta IBM-i, kuid pidas kasulikumaks partnerlust nendega.

Emissioonile järgneval kuul käitus aktsiahind nagu maniakaal-depressiivne haige, kellelt on ravimid maha võetud. Algul langes see 44 dollarilt 29 dollarile aktsia. Siis, 8. märtsil avaldasid investeerimispankurid Morgan Stanley ja Goldman Sachs ostusoovituse. Järgmisel päeval viskus hind üles 19 punkti, 48 dollarile aktsia. Ent entusiasm oli ajutine. Aprilli alguses vajus hind alla ja siis tõusis jälle natuke, 59 dollirile aktsia. Seal edasi läks halvasti. Aprilli algusest mai alguseni langes see 20 punkti, 39 dollarile aktsia. Miski hoidis seda tagasi.

Varsti sai selgeks, mis asi see miski on. Umbes sel ajal kuulis Clark ühelt sõbralt, ta ei öelnud, kellelt, et Microsoft oli uuesti hakanud huvi tundma tervishoiutööstuse vastu. Käis kuulujutt, et Microsoft

kavatses investeerida 700 miljonit dollarit uude Atlanta firmasse, mille nimi oli Web MD.

Web MD polnud rohkem midagi kui särava turustamiskampaania koorik. Selle 29aastane peadirektor Jeff Arnold oli ära veennud hulga tervishoiuorganisatsioone, et tema saab interneti nende heaks tööle panna, ja veennud nad lepingutele alla kirjutama, aga toodet tal tegelikult ei olnud. Sellepärast ei olnudki Clark WebMD-le kuigivõrd tähelepanu osutanud. Microsofti toetus muutis tema suhtumist. Kui Microsoft seda toetas, oli igati võimalik, et Web MD läheb avalikuks kõrgema väärtusega kui Healtheon ja kindlustab end internetimedistiinis kui juhtiv kaubamärk.

Mai keskel lendasid Clark ja Long Atlantasse kohtuma Jeff Arnoldiga. Sealt lahkudes olid nad nõustunud ostma Web MD, vahetades 185 Healtheoni aktsiat Web MD aktsia vastu.

Microsoftile pidi jääma selles kombinatsioonis 17protsendine osalus. Microsoftiga kokkuleppele jõudmine oli Clarki algatus. Netscape oli talle karmilt õpetanud, et polnud vaeva väärt seista vastu sellele, mida tema pidas kurjuse impeeriumiks. Microsofti trustivastane kohtuprotsess paistis venivat veel mitu aastat, polnud isegi nõrka lootust, et valitsus seda firmat ohjeldaks, vähemalt selle aja jooksul, mis Clarkile tähtis oli. Seda arvestades otsustas Clark, et on parem maksta protektsiooniraha. Microsoft ei olnud Healtheoni peale reageerinud nii jõhkralt nagu Netscape'i peale: andke meile tükk oma firmast, või me puksime teid ärist välja. Vahet polnud: tema investeering Web MD-sse oli samuti väljapressimine: andke meile tükk oma tegevusest või me spondeerime mõnd teist firmat, kes teiega võistlema hakkab. "See on jubedalt ebaaus," ütles Clark. "Ja ma vihkan seda. Aga mida muud ma teha saan."

20. mail teatasid firmad oma ühinemisest. Turg võttis selle vastu kui märgi, et loomisel on uus monopol, ja võibolla oli turul õigus. Kindlasti pidi ClarkWorldi kombineerimine Microsofiga peletama paljud potentsiaalsed võistlejad turult välja. Igaüht, kes piisavalt pelgama ei löönud, võidi ära osta. Healtheoni aktsia tõusis kahe päevaga ligi 70 punkti, 105-le. Nüüd oli firma hinnatud väärtus 16 miljardit dollarit. Tundus, nagu oleks see raha otsekui õhust võetud. Clarki osa ettevõttes oli kahanenud 6 protsendile ja oli väärt umbes 1,3 miljardit. "Sellest piisab, et mu huvi üleval hoida," ütles ta, ja ta häälde sigines kainus, mis mulle nüüd tuttav oli, "aga see pole see, mida ma tahaksin." Veel ütles ta: "Kui ma moodustasin Netscape'i, mõtlesin ma vaenlasega magamisest. Nüüd ma tean, et oleksin pidanud seda

tegema. Ma olen üle läinud tumedale poolele."

Tõde oli selles, et tal oli jälle aeg ennast liigutada. Uue uue asja eelõhtul oli Netdex, nagu börsianalüütik Keith Benjamin kirjeldas oma indeksit kõigi internetifirmade kohta, väärt 405 miljardit dollarit. See oli 654 protsenti kõrgem eelmise aasta omast. Et seda arvu mõista, peab teadma, et kakskümmend esimest meediafimat - Time Warner, Disney CBS jne - olid kokku väärt 527 miljardit dollarit. Kui palju sellest Netdexist kuulus erinevates ettevõtetes Clarkiga assotsieerunud inimestele, oli raske öelda, aga 1999. aasta kevadel tegin ma ümbriku tagakülejel mõned arvutused. Neist sai tubli nimekiri ClarkWorldi inimestest, keda ma olin natuke tundma õppinud.

Ümbriku tagakülg nägi välja niimoodi:

PD-d
Mike Long (Healtheon): $400 000 00
Jim Barksdale (Netscape): $1 000 000 000
Tom Jermoluk (atHome): $550 000 000

LK-d
Kleiner Perkins (John Doerr): $1 800 000 000
New Enterprise Associates (Dick Kramlich): $700 000 000
Mayfiled Fund (Glenn Mueller): $4000 000 000

Kaasasutajad insenerid
Pavan Nigam (Healtheon): $85 000 000
Kittu Kolluri (Healtheon): $30 000 000
Stuart Liroff (Healtheon): $8 500 000
Tom Davis (Silicon Graphics): $10 000 000
Rocky Rhodes (Silicon Graphics).$5 000 000
Kurt Akeley (Silicon Graphics): $5 000 000

Hyperioni kapten ja programmeerijad:
Allan Prior: $1 062 500
Steve Hague: $1 000 000 .
Lance Welsh: $1 000 000.
Tim Powell: $1 000 000 .

Jim Clarki tükk Netdexist ulatus 3 200 000 000 dollarini. Ta oli tõeline maksujärgne miljardär. Ta oli, nagu öeldakse, saavutanud oma finantseesmärgid.

18

Uus uus asi

Erinevad inimesed on kasutanud erinevaid ütlusi, et kirjeldada rada, mida mööda rändas Clarki mõte, kui ta seisis kaljutipus ja vaatas alla USA majanduse peale ja arutas, missugune kivimürakas, kui seda jalaga tõugata, pühiks minema suurima lõigu nõlvast seal all. Laenukapitalist John Doerr ütleb selle kohta "imetlusväärne üle-silmapiiri-radar". Healtheoni insener Kittu Kolluri nimetab seda "looma lõhnameeleks". Hugh Reinhoff, üks noormees, kelle laenukapitalistid olid pannud Clarki järel käima igal pool, kuhu ta läks, nimetab seda "segaseks loogikaks". Tema vaenlased nimetasid seda "veidraks" või "düsfunktsionaalseks" või, kõige sagedamini, "vedamiseks". Iga kord, kui üks Clarki uutest ettevõtmistest käima läks, ütlesid mõned, isegi paar inimest Silicon Valleyst, et tal vedas. Vedas, et populariseeris kolmandat dimensiooni arvutiruumis just õigel ajal, vedas, et kohtas Marc Andreessenit ja nägi tema internetibrauserit, vedas, et vallandas internetibuumi, vedas, et üritas kontrolli alla saada tervishoidu, maailma suurimat turgu just siis, kui see oli valmis alluma.

"Vedamine" on üks neid õnnetuid sõnu, millelt nõutakse, et see teeks rohkem tööd, kui sellet õigus oleks oodata. See, mis juhtus Clarkiga Silicon Valleys, oli hoopis huvitavam kui vedamine. Temas tegutsesid tehnoloogia sügav tunnetamine ja anarhiahimu koos keskkonnaga, mis oli vastukaaluks mõlemale iseloomujoonele. 1990. aastate lõpus sarnanes bisnis Silicon Valleys rohkem kui kunagi varem lapse keemiakatsetusele. Mingi pisike nähtamatu käsi kallas ühe kemikaali teise järel katseklaasi vastutustundetus lootuses, et see

plahvatab. Põmm! Clark ja temasugused inimesed osutusid selles aktiivseteks osalisteks.

Igatahes 1999. aasta kevadel, muinasjutuliselt edukate aktsiaemissioonide aastal, kui Healtheonoli end kindlustanud aasta kõige edukama emissiooniga, oli Clark aktiivsem osaline kui kunagi varem. Selleks oli palju põhjusi, aga peamine oli internet. Polnud enam palju kahtlusi selles suhtes, mida Clark oli kogu aeg rääkinud: internet on suurem, kui keegi aru saab. Peaagu iga Tõsine Ameerika Tegevjuht oli nüüd nõus, et tal pole muud valikut kui kohaneda või lasta end sulgeda formaldehüüdipudelisse ja panna vaatamiseks riiulile väljasurnud majandusliikide uuel erinäitusel. Märtsis 1999 Jack Welch, General Electricu esimees, üks neid inimesi, kes loovad konventsionaalset äritarkust iga kord, kui nad suu lahti teevad, ütles, et internet on "ainus kõige tähtsam sündmus USA-s pärast tööstusrevolutsiooni". Isegi tavaliselt alahinnatud USA Föderaalreservi esimees Alan Greenspan ütles, et "revolutsioon informatsioonitehnoloogias on muutnud Ameerika majanduse toimimise struktuuri".

Kasv oli muutumine ja muutumine oli häiriv, ja kui inimene kahtles selles, tarvitses tal vaid küsida Tõsiselt Ameerika Tegevjuhilt. Äriajakirjadel oli isegi väljend saabuva hukatuse valupistete kohta, mis neid piinasid: "internetiäng". Internetiäng oli lihtsalt laialt levinud tunne, levinud, et sinu trügib ärimaailmast välja keegi, kes tegutseb Jim Clarki vaimus. Internet lõi palju võimalusi inimestele nagu Clark - autsaideritele, rahurikkujatele - mõtelda mõtteid, mis pööraksid terveid tööstusharusid pea peale. Jeff Bezos, Amazon.comi asutaja, oli pea peale pööranud raamatuäri, eBay asutajad olid pea peale pööranud oksjoniäri, E*Trade'i ja Ameritrade'i asutajad Wall Streeti börsifirmad. 1998. aastal oli Merrill Lynchi viieteistkümne tuhande börsimaakleri juhataja John Steffans nimetanud interneti müügifirmasid "tõsiseks ohuks Ameerika finantselule" ja kinnitanud oma töötajatele, et Merrill Lynch ei tee kunagi midagi niisugust. Järgmisel aastal lõi Merrill Lynch internetis müügiosakonna.

Paul Romer, noor majandusteadlane, kelle töö "Uus kasvuteooria" oli rõhutanud tehnoloogia tähtsust majanduskasvus ja sellega andnud erilise tähtsuse uuele uuele asjale, vihjas teisele, sügavamale põhjusele, miks tehnoloogiline muutus nii ebakindlaks teeb. Kaldudes kõrvale oma muidu nii rangest analüüsist, kirjutas Romer ajakirja Journal of Development Economics 1994. aasta numbris: "Kui me kord tunnistame, et uuenduseks on ruumi, et on olemas kaugelt

mõeldavamad võimalused kui realiseerunud tagajärjed, siis peame seisma silmitsi faktiga, et maailmas, kus me elame, ei ole erilist loogikat, erilist õigustust sellele, miks asjad on nii, nagu nad on. Mistahes hulk meelevaldseid väikesi vahelesegamisi sel teel oleks võinud panna maailma, nagu meie seda tunneme, kujunema väga teistsuguseks... Me oleme sunnitud möönma, et maailm, nagu meie seda tunneme, on juhuslike tagajärgede pika ahela resultaat."

Clark, juhuslike tagajärgede leiutaja, oli ise omamoodi juhuslik tagajärg. Mitte kaua aega pärast meie esimest kohtumist, siis kui Netscape'i aktsia ligines kiiresti nullile ja Healtheoni aktsiat peeti väärtusetuks, teatas ta oma plaanist tagasi astuda, kui ta on kord saanud tõeliseks maksujärgseks miljardäriks. Ta kavatses oma uuel laeval ümber maailma purjetada, niipea kui see on lõpetatud. Isegi siis oli näha, et ega ta ise ka eriti usu, mida räägib. Tema elu oli seiklusjutt: edasiliikumiseta oleks see kaotanud oma eesmärgi. Pealegi oli ta ikka veel uudishimulik teada saama, mis juhtub järgmiseks. Kuidas võis ta seda teada, kui ei pannud ise asju juhtuma? Üsna kindel tunne, et temas pulbitses midagi tähtsat, mis kippus välja, tunne, et temas on eriline anne lasta õigel asjal välja pääseda, tegi tema ja paljud teised inimesed Silicon Valleys rahutuks. Aprillis 1999 tahtsid inimesed väljaspool Silicon Valleyt rääkida Clarkiga Healtheonist, mis näis nüüd pööravat USA tervishoiutööstuse pea peale. Clarki huvi Healthoni vastu oli kustumas. Ta polnud isegi kindel, kas ta tahab hoida oma investeeringut Healtheonis. Healtheon oli minevik. Käes oli aeg uue uue asja jaoks.

1999. aasta kevadel hakkas Clark tõsiselt mõtlema oma rahast. Tegelikult mõtles ta oma rahast alati tõsiselt ja seepärast oleksin ma pidanud nägema, mis tuleb järgmiseks, aga minu tähelepanu oli hajutanud kogu see jutt Hyperioni tarkvara muutmisest Tulevikukoduks. Ta oli isegi läinud ja maksnud 12 miljonit dollarit 35 magamistoaga 32 000 ruutjala suuruse häärberi eest Palm Beachis, peamiselt küll vist sellepärast, et oleks koht, kus oma tarkvara katsetada. Häärberi nimi oli Il Palmetto. Selle oli ehitanud Joseph Widener 1930. aastal, kui rikkuritel oli ette nähtud jõudeelu elada. Clark kujutas ette, et kui ta saaks taandada 32 000 ruutjala suuruse kodu selle digitaalandmete summaks ja administreerida see üle internetti, saaks seda teha iga koduga. Clark oli ostnud Il Palmetto pärast seda, kui Steve Hague, laeva programmeerija, oli talle seletanud oma e-postis, "kuidas laeva kontrolliv tarkvara võib saada dot com firmaks." Uue firma nimeks pidi saama Landscape (Maastik). Tuli välja, et Il

Palmetto ja Landscape olid järjekordselt vale tee.

Mingis punktis, võibolla siis, kui me ületasime ookeani, oli Clark kaotanud huvi Tulevikukodu vastu. Tulevikukodu pidi ootama. Ta otsustas esmalt muuta nii palju kui saab sellest, mis talle tõeliselt rikas olemise juures ei meeldinud.

Ta oli kogunud pika nimekirja hädadest, mida ta oma lühikese rikas-olemise aja sees oli kogenud. Talle oli vastumeelt maksta California kapitalikasvu maksu - nii väga, et ta oli kolinud oma ametliku residentsi Floridasse Palm Beachi. Talle oli vastumeelt arvete maksmisega õiendada - nii väga, et ta oli palganud Harvey-nimelise mehe selle eest hoolt kandma. Talle olid vastumeelt börsimaaklerid - nii väga, et ta ignoreeris nende nõu vara hajutada ja hoidis kogu oma rikkuse Netscape'is ja Healtheonis. Talle olid vastumeelt laenukapitalistid ja investeerimispankurid ja üleüldse finantsvahendajate vägi, kes istus rikkuse loojate ja nendele õigusega kuuluvate maiuspalade vahel.

Algul otsustas ta, et tõeliselt tahab ta seda, mis rikastel inimestel on alati olnud - perebüroo. Rikka mehe perebüroo on tegelikult persoonal, kes ei tee muud, kui hoolitseb rikka mehe raha eest. Raha toapoisid. Ent üsna kiiresti taipas ta, et tahab raha rohkem kui raha toapoisse. Ta tahtis olla võimeline jälgima, mida tema raha toapoisid teevad. Ta tahtis olla võimeline haarama ühe pilguga oma raha igat aspekti, ükskõik kuskohas maamuna peal ta parajasti juhtus olema ja ükskõik mis ajal. Internet sobis oivaliselt selleks, mis tal meeles mõlkus.

Mida rohkem Clark sellest mõtles, seda rohkem hakkas ta arvama, et parim raha toapoiss kasutaks internetti. Internet säästaks lõputust peavalust: ei mingeid telefonikõnesid pankadesse ega raamatupidajatele; ei mingit taskukalkulaatori otsimist, et välja arvutada, kui palju ta väärt on; ei mingit kviitungite otsimist, et teada saada, kui palju ta Picasso eest maksis. Enne kui ta arugi sai, oli tal uue äri idee olemas. Uus firma sai nimeks myCFO.

Tema mõte jooksis umbes niimoodi: oli palju inimesi nagu tema, kes ajasid kokku miljoneid dollareid ja maadlesid nüüd, kuidas seda raha juhtida. Clark oli kusagilt lugenud, et nüüd on Ameerikas 180 000 dekamiljonäri, need on inimesed, kel on vara vähemalt 10 miljonit. "Jõukad massid", nimetas Clark neid. Ta arvas, et jõukad massid lausa ootavad, et keegi organiseeriks nad võitlusüksuseks. (Neil polnud midagi kaotada peale oma kuldsete ahelate.) Kindlasti olid neil mingid ühised finantsilised põhieesmärgid: nad tahtsid viia

miinimumini maksud ja õiendamised; nad tahtsid viia maksimumini rikkuse. myCFO võiks aidata rikkuritel oma eesmärke saavutada.

Eelkõige oleks see kodu raha jaoks. "Idee on selles, et kõik, mis puudutab nende finantse, käiks läbi selle üheainsa koha," ütles Clark. Kui ta kord sai jõukad massid ära veenda koondama oma vara sinna ühte kohta, võis ta selle vara nimel hakata läbirääkimisi pidama, peaaegu nii, nagu kuuluks see ühele inimesele. "Ütleme, et sul on kaks triljonit dollarit ühe katuse all," seletas Clark, "või isegi triljon. Selle raha võim on määratu suur. Sa võid minna ja teha tehinguid pankadega või börsifirmadega või kindlustuskompaiidega või igaühega, kes tahab rahaga äri teha." Rikkad inimesed, kes hoiaksid raha myCFO-s, saaksid pika rea spetsiaalseid teenuseid. See, mille poole ta kobas, polnud lihtsalt uus firma. See oli uut tüüpi finantsinstitutsioon ja kui segane ka selle kontseptsioon oli, kujutas see fantastilist ohtu vanadele kehtivatele finantsinstitutsioonidele. Internet oli teinud võimailikuks inimestel ennast uuel viisil organiseerida.

Mitte keegi ei öelnud, et rikaste inimeste uus organisatsioon pidi käituma nagu teised finantsorganisatsioonid. Inimesed, kes ühendasid oma jõud myCFO-sse, oleksid saanud suure kauplemiseelise tavaliste finantsinstitutsioonide ees. Neid ei oleks piiratud niimoodi nagu, ütleme, piirati inimesi, kes olid pannud 1,5 triljonit dollarit Merrill Lynchi kontodele. Kui Merrill Lynchi klient tahtis osta aktsiaid, pidi ta helistama Merrill Lynchi maaklerile. Jim Clarki rahakuhi, mis tema arvestuse järgi võis kergesti olla maailma suurim rahakuhi, oleks opereerinud iseseisvalt.

Anarhiliselt. Selle kliendid võiksid koos mängida üle Silicon Valley laenukapitaliste ja Wall Streeti investeermispankureid ja Main Streeti börsimaaklereid ja Šveitsi erapankureid, paljuski nii, nagu Clark juba tegi oma isikliku ärieluga. Kui myCFO ei haara kontrolli kapitalismi hoobade üle enda kätte, võiks see vähemalt võtta hoova kapitalistide käest ära. Ja mida suurem oleks rahakuhi myCFO sees, seda suurema tüki turust saaks see väga rikaste kartell. Kui dollarite arv muutus piisavalt suureks, võisid nad istuda finantsmaailma tipus, nagu operatsioonisüsteem istus personaalarvuti tipus.

Nagu ikka, tundis Clark, et ta peab tegutsema kiiresti. Seekord ei olnud tal isegi skeemi paberitükil, üksnes ähmane idee peas. Ta tahtis, et myCFO saaks multimiljardi-dollariliseks avalikuks firmaks aasta jooksul, nii et sel oleks parem positsioon vältimatud võistlejad nahka panna. Ta mõtles, et selle truruväärtus peaks ületama Healtheoni oma, mis nüüdseks oli üle 15 miljardi dollari. Aprilli

lõpus külastas ta paari Silicon Valley arvamusekujundajat, kelle kommertsedu andis neile rohkesti mõjuvõimu jõukate masside juures. Interneti riistvara valmistaja Cisco peadierktor John Chambers oli ise miljardär. Ta oli ka insener. Ta oli kaua aega imetlenud Clarki võimet muutuda koos ajaga. Valley oli täis inimesi, kes olid loonud paar ühte tüüpi edukat firmat. Üksi Clark liikus ühelt juhtivalt kontseptsioonilt teisele. Clarki ära kuulanud, ütles Chambers: "Sina kontrollid 80 protsenti varast, kõik muu järgneb. Sel asjal on potentsiaali muuta finantsteenuseid igaveseks." Öeldes, et "see võib olla murranguliseks situatsiooniks", küsis ta osta 5 protsendilist osalust myCFO-s ja ütles, et kavatseb olla firma esimene klient. @Home'i peadirektor Tom Jermoluk reageeris samamoodi. "Jim on muutnud tehingud, mida inimesed saavad laenukapitalistidelt," ütles T.J. "Pole mingit põhjust, miks ta ei võiks viia seda sammu võrra edasi." Ka T.J. ostis 5 protsenti myCFO-s.

Valley ekvivalendina *nobless oblige*'ist pakkus Clark väiksemat osalust myCFO-s kaptenitele, kes olid teda hästi tennud, Jim Barksdale'ile ja Mike Longile. Long ostis 2,5 protsenti firmast; Barksdale helistas ja tahtis näha äriplaani. "Mul ei ole äriplaani," ütles Clark. Ka Barksdale soovis osalust.

Juuni alguses sõitis Clark mööd Sand Hill Roadi Benchmark Capitali laenukapitalistide juurde, kes olid äsja endale nime teinud eBayd toetades. Veel paar niisugust hiilgavat tehingut ja Benchmark võiks pakkuda samasugust heakskiitu nagu Kleiner Perkins, see oli vast suurim põhjus, miks niisugused inimesed nagu Clark taotlesid Kleiner Perkinsi raha. Kleineri halo, nagu selle kohta öeldi. Hädа Kleineri haloga on see, et seegi on valmis krabama nagu iga teine Valleys. Puhtalt kartusest kaotada veel üks väga avalik eelis Benchmarkile, oli Kleiner Perkins äsja maksnud 25 miljonit dollarit 33protsendilise osaluse eest uues firmas nimega Google.com. See koosnes kahest Stanfordi magistrandist, kellel oli tükk tarkvara, mis võis, aga ei pruukinud, teha internetiotsingu kergemaks.

Lühidalt, Kleiner Perkins tundis juba väikest survet kapitalistidele, mida Clark oma myCFO-ga tahtis veelgi suurendada. Ta ei mõtelnud tõsiselt, et laseb Benchmarkil oma uude firmasse investeerida. Ta lootis ainult, et kuuldus tema reisist Benchmarki juurde jõuab Kleiner Perkinsisse John Doerri kõrvu.

Umbes nädal pärast visiiti Benchmark Capitali sõitis Clark tagasi mööda Sand Hill Roadi Kleiner Perkinsi juurde. John Doerr oli oma partnerid konverentsiruumi kogunud. Kui Jim Clarki tunded välja

arvata, oli Kleineri konverentsiruum peaaegu internetibuumi käivituspunkt. Siin toas istudes olid Kleineri partnerid toetanud poolt tosinat kõige sensatsioonilisemat uut ettevõtete: Netscape, Amazon.com, Excite, @Home, Healtheon. Firma väitis, usutavalt, et on rahastanud firmasid rohkem kui poole triljoni dollari väärtuses. See konverentsiruum näis ebatõenäolise kohana niisuguse rahahunniku loomiseks. Seinad olid tehtud klaasist, puitosad oli kergest tähniliset vahtrast ja päikesepaiste voogas sisse igast kandist. Ruum, kus olid tehtud 1990. aastate tähtsaimad finantsotsustused, oli kerge ja õhuline nagu suusaonnike. Finantsvõimu ikonoloogia oli muutunud.

Clark võttis päikese käes istet ja seletas kõik jõukatest massidest ja oma plaanist organiseeride need võitlusüksuseks. Üks Kleineri partneritest küsis ärimudeli kohta. "Ärimudel" on üks neid kunstipäraseid termineid, mis olid kesksed inernetibuumi ajal: see tegi kuulsaks poolikute plaanide kombe. Tegelikult tähendas see vaid, kuidas te kavatsete teha raha. Microsofti "ärimudel" oli näiteks müüa tarkvara 120 taala jupi eest, mille valmistamine läks maksma 50 senti.

Healtheoni "ärimudel" oli lisada mõned pennid igale arvele või tellimusele või nõudele, mis väljus arsti kabinetist. Netscape'i "ärimudel" oli pidev töö; keegi polnud veel välja mõtelnud, kuidas Netscape'iga raha teha; oma lühikese elu jooksul oli Netscape kandnud kahjumit. Enamiku internetifirmade "ärimudel" oli köita suuri inimhulki veebisaitidega ja siis müüa teistele võimalus nendele hulkadele reklaami teha. Polnud veel selge, kas sel mudelil oli mõtet.

myCFO "ärimudel" oli üllatavalt vanamoodne. Tõepoolest, see tähistas eemaldumist praegu nii tavalisest lähenemisest firmaloomisele internetis. Selle asemel, et viia maksimumi inimeste arv, kes vaatavad veebisaiti, tahtis Clark viia maksimumi dollarite arvu. myCFO oleks võtnud keskmiselt viiskümmend tuhat dollarit aastas igaühelt teenuse kasutamise eest. Jõukad massid oleksid maksnud, sest teenus oleks neile peaaegu samapalju ka säästnud. Clark arvutas välja, et ta saab ülimalt köita 100 000 jõukat klienti; juba oligi viis miljardit kasumit aastas. Ta esitas selle teisiti: praktikaga raamatupidaja, kes nõuab palka ligi kakssada tuhat dollarit aastas, tõi aastas sisse ligi kaks miljonit dollarit tulu. Aastaga, arvutas Clark, oleks ta palganud 400 raamatupidajat, peamiselt suurtest raamatupidamisfirmadest, kes juba nõustasid rikkaid inimesi. Vastutasuks oma kindlalt kohalt lahkumise eest saaks raamatupidaja aktsiaoptsioone. Nad tuleksid, sest nagu kõik Ameerikas, olid nad ülimalt innukad internetibuumis

kaasa lööma. "Kui palju on raamatupidajatel võimalust saada rikkaks?" küsis Clark Kleineri partneritelt retooriliselt.

See oli ärimudel, mis isegi Graham ja Doddile oleks kangesti meeldinud, sest see oli aktsiaturu kõikumiste vastu suhteliselt immuunne. See oleks teeninud kasumit. Kui firma nimega Google läks 75 miljoni dollari eest, ei näinud Clark erilist mõtet müüa õhku: seda tegid juba kõik. Revolutsioon oli revolutsionääri ära söönud. Revolutsionäär vastas sellega, et hakkas revolutsiooni ära sööma. "Vana internetimõtlemine" on selles, kuidas ta lükkas kõrvale sajad firmad, mis olid modelleeritud Netscape'i järgi. Edasi seletas ta, mida Kleiner Perkinsi partneritele polnud vaja seletada: ühte kartelli kogutud triljoni dollari võimu. Polnud lõppu sellel, mida võis ette võtta, kui see kord koos oli. Ta lõpetas, öeldes seda, millest Kleineri partnerid olid juba hakanud aru saama: "Mul on palju-palju parem idee, kuidas ma hakkan raha tegema, kui mul oli siis, kui ma istusin siin viis aastat tagasi ja rääkisin teile Netscape'ist." Ta nimetas seda üheks suurimaks võimaluseks, mida ta üldse näinud on.

Kui Clark lõpetas, võttis John Doerr koosoleku üle. Ta oli imetore, sõna otseses mõttes: ta oli täis imestust. Silicon Valleys nagu igas ülipingestatud staatusekultuuris kaldusid inimesed seda kõike teadma. Doerr säilitas peaaegu lapsemeelse võime tunda uudishimu ja aukartust. Siin mängisid oma osa tema tunded Clarki vastu. Isegi nende suhete tumedamal perioodil rääkis ta Clarkist, tema selja taga, kui "rahvuslikust aardest". Seda ütles ta oma partneritele, kes mõnikord imestasid, miks Doerr nägi nii palju vaeva, et Clarkile meele järele olla - Jim Clark oli rahvuslik aare. Doerr sai täpselt aru, kui sügav ja salapärane oli see jõud, mis istus teisel pool Kleiner Perkinsi konverentsilauda.

Normaalselt viivitasid Kleineri partnerid paar päeva, enne kui otsustasid, kas investeerida uude firmasse. Netscape'iga nad seda ei teinud, tuletas Doerr nüüd Clarkile meelde. Ta oli helistanud Clarkile poolteist tundi pärast seda, kui viimane oli oma eriti uut uut asja seletanud, ja nõustunud kõige raskemate tingimustega, mida kunagi laenukapitalistidelt nõutud. Tingimused olid nüüd isegi rängemad, aga Doerr tahtis tegutseda veel kiiremini. Ta pöördus Clarki poole ja ütles: "Kas soovid kohe näha hääletamist?" Clark vastas, et see pole vajalik, niikuinii on otsus formaalsus. Pooleteise tunni pärast Doerr helistas ja ütles, et Kleiner tahab osta nii palju myCFO-st, kui Clark soovib müüa, ja tahab istuda tema direktorite nõukogus.

Järgmised paar nädalat kaalus Clark edasi ja tagasi, kui palju

peaks lubama Kleineril investeerida, või kas neil üldse lubada investeerida. "Ma ei vaja neid," ütles ta ühel päeval; järgmisel päeval ütles ta: "Kui ma ei lase neil investeerida, asutavad nad võistleja." Lõpuks otsustas ta lasta Doerril osta myCFO-s 12 protsendilise osaluse. Samal ajal lekitas ta kuulduse uuest firmast pressile. Ükskord oli ta mulle öelnud, et ta ei mõista, miks äriajakirjanikud mõtlevad, et ärimehed oma tegemistest neile tõtt räägivad. Hea ärimees oli kohustatud manipuleerima avaliku arvamusega, eriti nüüd, kus avalik arvamus äri tulevikule nii tähtis oli. 1999. aasta suvel demonstreeris ta seda.

Ta esitas reporteritele moonutatud ja lahjendatud variandi oma ambitsioonist. Mõte oli selles, et sõnum läheks raamatupidajateni, keda ta tahtis tööle võtta, ja tekitas võistlejat ärritamata firma ümber suminat. Taas oli tal selgelt teada, kes ta võistleja on. "Ma ei taha vehelda Microsofti ees punase lipuga," seletas ta mulle, "seepärast olen ma "jõukate masside" asemel kogu aeg rääkinud "kõrge võrguväärtusega indiviididest" ja selle asemel, et kogu idee välja laduda, ütlen ma lihtsalt, et me hakkame tegelema maksude planeerimisega."

Teadagi, varsti pärast seda, kui Clark lekitas pressile oma uue loo, hakkasid raamatupidajad helistama. Juba paari nädalaga tuli mitusada inimest, kellest Clark polnud kunagi kuulnud, sooviga olla osaline uues ettevõttes. Kasvav kõnede maht näitas, et suurte firmade raamatupidajad levitasid teavet omavahel. Nagu kõik teised, olid nad häälestunud uue uue asja lainepikkusele. Finantsnõustaja raamatupidamisfirmast Price/Waterhouse/Coopers helistas näiteks Harveyle, kelle Clark oli ajutiselt paigutanud myCFO peadirektoriks, ja küsis, kas see, mida ta oli mingist avalikust publikatsioonist lugenud, vastab tõele. Harvey ütles jah. "Teie, mehed, hakkate kontrollima kõiki finantsandmeid," ütles raamatupidaja, "ja kui te kontrollite andmeid, siis kontrollite ka kõike muud. Kas ma saan teie juurde tööle tulla?" Raamatupidaja teenis miljon dollarit aastas ja helistas, et saada tööd alustavas firmas. Tema häälest võis Clark kuulda uue korra ees kapituleeriva professionaalide klassi kaeblikku kriginat.

Ühel õhtul, kui me istusime Clarki köögis, tuletasin ma talle meelde, et kunagi oli ta lubanud maksujärgseks miljardäriks saades erru minna. Ta vastas kõhklemata: "Ma tahan teha rohkem raha kui Larry Ellison. Siis jätan järele."

See oli uudis. Ma osutasin, et ta polnud kunagi varem seda ambitsiooni nimetanud. "Ma lihtsalt tahan rohkem raha, kui on Larry

Ellisonil," ütles ta uuesti. "Ma ei tea, miks. Aga kui mul kord on rohkem raha kui Larry Ellisonil, olen ma rahul." Larry Ellison, Valley suurima tarkvarafirma Oracle peadirektor, oli väärt umbes üheks miljardit dollarit, Clark natuke rohkem kui kolm miljardit. Teisest küljest, Ellisoni rikkus oli täielikult seotud Oracle'i aktsiakapitaliga, mis oli suures osas buumist puutumata jäänud. Igatahes Clarki rikkus kasvas, kuue kuu pärast oleks ta Ellisonist mööda läinud. Ma osutasin sellele ja küsisin paratamatu küsimuse:"Mis juhtub, kui sul on rohkem kui Larry Ellisonil? Tahaksid sa saada rohkem raha, kui on, ütleme, Bill Gatesil? - "Oh ei, " ütles Clark ja läkitas mu küsimuse käeviipega köögi teise seina, kuhu kogunesid naeruväärsed ideed üksteisele kaasa tundma. "Seda ei juhtu kunagi." Paar minutit hiljem, kui jutt oli läinud teistele teemadele, ütles ta selle välja. "Tead sa," sõnas ta, "ainult üheks hetkeks tahaksin ma, et mul oleks kõige rohkem. Kõigest üheks pisikeseks silmapilguks."

Oli üks neid pisikesi silmapilke, kus oli hea, et meie jutuajamised olid lindistatud. Alles mõni kuu varem, kui Clark oli väärt kõigest 600 miljonit dollarit, oli ta öelnud: "Ma tahaksin omada miljard dollarit, pärast maksude mahaarvamist. Siis oleksin ma rahul." Veel varem, enne Netscape'i käivitamist, oli ta öelnud Mark Grossmanile, ühele noorele insenerile, kes oli tal aidanud Silicon Graphicsit asutada, midagi sarnast. Grossman meenutas: "Jim tuli minu kabinetti just enne seda, kui ta lahkus Netscape'i alustama, ja ütles:"SGI-l pole viga, aga ma tahaksin omada 100 miljonit dollarit." Veel varem, enne seda, kui ta asutas Silicon Graphicsi, oli ta öelnud Tom Davisele, et tegelikult tahab ta omada kümme miljonit dollarit. Arvud! Need aina kasvasid! Ja ometi oli tal nendega tõsi taga. Kui Clark ütles: "Ma tahaksin tegelikult omada," tähendas: "Ma teen, mida ma pean tegema, et saada..." See polnud justi vaga mõtlemine.

Maailm, milles Larry Ellisonil oli rohkem raha kui tema tegi, oli äkitselt vastuvõetamatu.

Miks loovad inimesed endale alailma tingimusi iseenda rahulolematuseks? Kuulata Clarki juttu, kui palju tal on vaja raha teha, oli nagu vaadata jahikoera, kel on jätkunud oidu haarata enda kätte kaugjuhtimisseade, mis kontrollib mehhaanilist jänest. Kuid mitte selleks, et seda aeglustada, vaid kiirust juurde panna. Clark kasutas enda peal neid väikesi trikke, nii et tal oleks ettekääne, olgugi vilets, kogu aeg joosta nii kiiresti kui ta jaksab. Sama oli lugu tema vimmadega. Ta kohtles neid, kesolid talle teinud ülekohut, niisamuti nagu ta kohtles neid, keda ta ei sallinud sellepärast, et neil on rohkem

raha. Need kõik olid motiivid. Plainview, merevägi, Glenn Mueller, Ed McCracken, igasugused laenukapitalistid; tal oli vaja temas kahtlevaid inimesi, et ta saaks tõestada neile nende eksitust. Näha oli, et Clark ei saa loobuda kasutamast tehnoloogiat, et muuta maailma, ja seepärast oli tal loobumiseks vaja ettekäänet. Põhjused, miks ta seda jätta ei saanud, olid täiesti teadmata; aga mina oletan, et parim ja kõige kauem kestev motiiv muuta asjade seisu on selles, et inimene on nende asjade seisu juures õnnetu. Inimesed, kes on õnnetud, et asjad on nii, nagu nad on, kalduvad jääma õnnetuks ka pärast seda, kui nad on asjade seisu muutnud. Nende meelehärmi laad on niisugune, et muutus ei saa seda kustutada. Clarki erinevus oli see, et tema uskus jätkuvalt lõpututesse muutmisvõimalustesse, isegi siis, kui ta sai tunda oma piiratust.

Ta oli kõige vähem õnnelik optimist, kui üldse olla sai. Ükskõik kui hästi tal endal ei läinud, tema südames oli alati kell kaks öösel ja tema lamas unetult. Üle kõige oli selge üks: tema uue uue asja otsimine olenes tema kummalisest amneesiast. Tema võime unustada, mida ta lubas järgmiseks teha või millest ta arvas, et see ta õnnelikuks teeb, oli mört, millega ta ladus oma lõputud enese-uuenemise kihid. Ta oli teinud omamoodi religiooni sellest, et säilitada ainul neid osi oma minevikust, mida ta vajas kütteainena, oma reisil tulevikku.

Tema pagemine mineviku eest ei saanud olla täielik. Pole leiutatud rohtu, mis laseks inimestel unustada nii põhjalikult, nagu nad mõnikord tahaksid unustada. Tal oli ikka veel ta tuuba, näiteks. Vana mõlkis pill istus ikka veel ta ülakorruse külalistetoa nurgas, selles toas, kus olid pappkastid täis pabereid, mis Clarki endine sekretär oli päästnud. Majas, mis muidu nii vähe ütles, kes ta elanik on või kust ta pärit on, oli see nii veider asi, et ma pidin temalt selle kohta küsima. Ta mängis tuubat lapsena, ütles ta. Kakskümmend aastat varem, kohe pärast seda, kui ta oli loonud Silicon Graphicsi ja teinud oma esimesed miljonid, oli teda haaranud soov jälle mängida. Ja sellepärast ostis ta selle tuuba. Ning leidis peagi, et ta on kaotanud huvi selle vastu. Nüüd tegi talle rõõmu ainult mõte mängida oma tuubat. Seepärast jättis ta tuuba külalistetoa nurka, nagu üksildase meenutuse millestki, mida ta ei osanud päriselt seletada.

19

Minevik väljaspool kasti

Suur veehulk Amarillo ja Lubbocki vahelise tasandiku all varustab Plainview'd rohkema veega kui ühtki teist linna Lääne-Texases. Vesi avastati varsti pärast Kodusõda. Ühek-sateistkümnenda sajandi lõpuks haris Plainview kõige viljakamat puuvillakasvatusmaad Ühendriikides. Kohalik majandus eeldas perefarme, eeldus, mis pandi kahtluse alla Clarki lapsepõlves, kui asemele tuli moodsa tehnikaga farm. Sellest peale on kõik uudised olnud Plainview' jaoks halvad uudised.

Niisugune on Texases asuva Plainview' majanduse ajalugu. Ma sõitsin sellesse linna ühel säraval talvehommikul. Vaesed kohad muutuvad aeglasemalt kui rikkad kohad; võibolla on ka vaesed inimesed aeglasemad muutuma kui rikkad inimesed. Korralik tel-liskivist koolimaja, väikesed elumajad, kirik, inimesed, kelle kohta Clark kunagi ütles, et need "jälgisid välismaailma nagu oleks see tele-saade" olid vist üsna samasugused, nagu ta jättis endast maha 1960. aastate alguses. Linnakeskuse hääl oli nagu merekarbi kohin.

Tuul ulus. Lootusetult beežid hooned kükitasid madalalt teispool kollaseks tõmbunud muruplatsi, otsekui oleksid määratud vähen-dama inimlikku kujutlusvõimet. Silmapiir oli rikkumata nii tuuletõketest kui ka ambitsioonidest; üksildane erand oli veetorn linna servas. Plainview ehitati vee peale, ja torn, mis hoidis seda vett, värviti uhkelt ära. Aga sinna ei olnud kirjutatud Plainview, seal oli Roostevesi. 1992. aastal kasutas Paramount Pictures Plainview'd filmidekoratsiooniks komöödiale ühest preeriaevangelistist, keda mängis Steve Martin. Hollywoodi inimesed tulid paariks nädalaks,

panid kõik tööle ja jätsid linna rohkem raha, kui linnake kaua aega näinud oli. Pealekauba maalisid nad Plainview' veetornile väljamõel-dud linna nime filmist. Plainview ei kavatsenudki seda üle värvida.

Muidu näis Plainview olevat jäänud püsima vanale ettekujutusele endast. Linnake jäi muutumatuks, oli lükanud tagasi veel ühe diileri pakutud kaardi. Sellest oli saanud üks neid kohti, mida määratle-takse pigem selle järgi, mida neil ei ole, kui selle järgi, mis neil on, ja selle järgi, kes on lahkunud, mitte nende järgi, kes on paigale jäänud. Mees, kelle lahkumine määratles linna kõige kohutavama selgusega, oli Jim Clark.

Tol säraval talvehommikul sõitsin ma Clarki ema Hazel McClure antud juhatuse järgi tema tellismaja juurde, mis oli tsipake suurem kui kõrvalmajad. Sees ootasid Clarki noorem õde Sue ja tema mees Roger. Ma olin tulnud, et esitada mõned küsimused, aga tuli välja, et Hazelil oli küsimus minule. "Kas te teate, millal Jim järgmine kord meile külla tuleb?" küsis ta, kui olime istet võtnud.

Neil harvadel kordadel, mil Clark külastab Plainview'd, maandub ta lennuväljal linna servas, sööb emaga koos lõunat ja lendab siis kuhugi mujale, nii kiiresti kui saab. Harva tuleb ta autoga ja kodus ei käi kunagi. Ta pole kunagi näinud maja, mille ema ostis Silicon Graphicsi aktsiaoptsioonidega, mis ta emale andis. Need vähesed peatused on olnud kõik ette planeerimata. Lennutee Palm Beachist San Josesse läheb juhtumisi Texases otse üle Plainview' ja üsna sageli kukub Clark otse taevast alla. Peaaegu alati tuleb ta ema jaoks üllа-tusena. Näiteks, Hazel sai teada Clarki viimasest külastusest, aasta tagasi, telefoni automaatvastajalt. Ta leidis sellel sõnumi Jimilt, mis ütles, et ta on otse pea kohal, hakkab maanduma, ja kavatseb jääda Plainview'sse just nii kauaks, et tankida. Kui ema on kodus, ütles ta, kas nad saaksid lennuväljal koos lõunat süüa. "Ma keerasin ringi ja jooksin uksest välja lennujaama," meenutab Hazel. Pool linna tema kannul. Clarki lennuki ilmumine Plainview' taevasse oli avalik üri-tus. Kõik Plainview' elanikud tundsid seda lennukit välimuse järgi ja sadakond neist tormas lennuväljale, et lihtsalt näha, kuidas see maandub. "Nad lihtsalt teavad, et midagi nii suurt nagu Jimi lennuk peab olema Jim, ütles Roger, Clarki õemees, "sest teist niisugust ei ole... Ja tõsi ta on, iga kord kui Jim tuleb, lendab ta madalalt üle linna."

Hazel ütles nüüd, et suurema osa sellest, mida ta oma poja silma-paistvast karjäärist teab, on ta lugenud ajakirjadest. Tal on raske samastada poissi, keda ta kasvatas, mehega, kellest ta loeb. Tal pole

mingit teooriat selle kohta, miks Clark sai selleks, kes ta on. On ainult paar mälestust, mis võivad ehk aidata mõista inimest, kes on iseloomu otsingul. Ta mäletab Clarki nelja- aastasena, kui ta esimest korda arvas, et Clark võib olla terasem kui keskmine väike poiss. Ta ütles peast kõik lastesalmid ja kiitles: "Kõik, mis sa mulle ütled, jääb mulle meelde, kui ma panen tähele." Natuke hiljem, kui ta oli kaksteist, mäletab ema, kuidas ta laskis 0,22-kaliibrise vintpüssiga endal augu igasse vasaku jala varbasse. Ta lamas voodis, jalg kipsis, ja ehitas rohkem mudellennukeid, kui ema kunagi oli näinud. Veel mäletab ema, kuidas ta aasta hiljem, otse enne jõule, leidis kappi peidetud koti lambipirnidega. Hazel ei jaksanud osta jõuluvalgusteid. Ometi oli kotis sadu pirne, mis ootasid ühendamist. Tuli välja, et Jim oli need teiste inimeste varastanud .

Telefon helises. Clarki õde Sue tõusis, et toru võtta. Halvasti talitsetud ärrituse nipsakal toonil ütles ta: "Vabandust, me praegu ei investeeri." Paus. Siis veel pinevamalt: "Ma ütlesin, me ei investeeri." Ta pani toru ära. Tagasi tulles seletas ta, et Netscape'i aktsiad, mis Clark oli neile andnud, olid teinud nad rikkaks. "Ja te peate aru saama," ütles ta, "et kui see juhtus, me olime vaesed. Ma olin valmis kassi ära keetma." Ma arvasin, et see on nali ja naersin. Arvasin valesti. Ta oli tõepoolest olnud valmis kassi ära keetma. Netscape'i aktsiaemissioon oli päästnud vähemalt ühe elu.

See vaene aeg, mida Sue meenutas, oli kõigest neli aastat tagasi. Nüüd mõtles terve Plainview temast ja ta perekonnast kui ringi kõndivast rahakotist. Inimesed kohtlesid neid teisiti. Nad küsisid laenu. Nad küsisid aktsiate asjus infot. Küsisid, missuguse firma võib Jim järgmiseks teha. Küsisid, kas nad võivad sellesse investeerida. Nüüd oli siin Clarki-suurune raha täis vallikraav,mis lahutas tema perekonda teistest Plainview' inimestest.

Hazel kaevas mälestustes edasi, ja tal oli palju materjali läbi töötada. Kõige ehmatavam vast oli mälestus Clarki isast, kes jõi päevad läbi ja öösiti peksis Hazelit. Hazel talus seda aastaid, see muutus omamoodi normaalseks. Ta lootis ainult, et Charles, Clarki isa, lööb teda sinna, kus töökaaslased sinikaid ei näe. Ent Charles muutus aina jõhkramaks, ja Hazel lahutas temast, kui Jim oli neliteist. Charles kolis Plainview' tänavatele. Sealt terroriseeris ta oma perekonda leidlikkusega, mida ta üheski teises eluvaldkonnas ei ilmutanud.

Üks episood on Hazelil veel eredalt meeles. Ühel päeval vaatas ta oma kontori aknast välja ja nägi et Charlesi seisab tema auto juures. Ta oli kapoti üles tõstnud ja surkis mootorit. Hazel jooksis välja ja

tõstis kisa, Charles jooksis minema. Pärast seda parkis ta auto remonditöökoja ette ja palus omanikul sellel silm peal hoida. Ühel õhtul pärast tööd leidis ta töökojaomaniku teda ootamas. Omanik ütles, et ta nägi äsja meest, kes sarnanes Hazeli mehega, tema auto kallal õiendamas. Hazel avas kapoti ja avastas mootoris terasepuru. Töökoja mees aitas need selle välja puhastada. Arvates, et nad olid kõik korda saanud, asus Hazel väikese Suega sõitma Amarillosse sõpradele külla Tee peal läks auto katki. See, kes oli pannud terasepuru mootorisse, oli pannu ka liiva õlisse. Mootori parandamine maksis Hazelil kahe kuu palga.

Tol õhtul rääkis ta pojale, mis oli juhtunud. Clark oli äsja saanud kuueteistkümneseks. "Jim tõusis püsti ja läks välja," ütles Hazel, " isa otsima. Kui ta tuli tagasi, siis ta nuttis."

"Mina ei saanudki teada, mis juhtus," ütles Sue, kes tundis ilmselt, et teda oli kõrvale jäetud.

"Ma ei tea senini, mis juhtus," ütles Hazel.

"Aga tead mida mina ütlen," sõnas Sue. "Pärast seda ei tülitanud isa meie ema enam kordagi."

Tuli välja, et Hazel mäletas ka tuubat, kuidas saigi ta seda unustada? Mõlkis vana pill Clarki külalistetoa nurgas oli mulle tundunud kahekordselt imelik, ja seda ma nüüd ütlesingi. See oli ainus ese Jimi minevikust, mis tema meelest oli väärt näitamist; ja samas oli see kehv valik inimese jaoks, kes on nii tahtekindel ja individualistlik nagu Clark. Tuubamängija asi on orkestriga kokku sulada.

Mitte keegi, kes tahab massist erineda, ei valiks endale niisugust pilli!

Tuuba oli tulnud Hazelile üllatusena. "Ühel päeval tuli Jim sellega koolist koju," ütles ta. Ja oskas natuke mängida. Ta läks ikka vannituppa, kus ta kuulis ennast paremini ja istus potil, kaas maas, teate, ja harjutas. Ma ei teagi, kust ta selle tuuba sai. Ma arvan, kool andis talle. Mina ei jaksanud kunagi mingit pilli osta." Hazel pidas üleval neljaliikmelist peret 225 dollariga kuus, mida ta teenis haiglas arsti abina. Kui ta oli maksnud arved, jäi talle 5 dollarit kuus toiduainete peale. Clark oli nähtavasti varasest noorusest peale nende olukorrast teadlik. Ta oli valinud tuubamängu, sest tuuba oli pill, mille kool andis õpilastele tasuta. Hazel ei teadnud seda, aga see oli nii. Clarki vana orkestrijuht O. T. Ryan rääkis seda. Plainview keskkoolis pidid õpilased, kes tahtsid mängida flööti, klarnetit, trompetit ja trombooni, need ise ostma. Ainult tuubamängijad said pilli koolilt laenuks.

Varsti pärast seda, kui ta oli nuttes koju tulnud, nagu selgus, viimaselt kohtumiselt isaga, jättis Clark tuubamängimise maha. Peagi visati ta koolist välja ja ta lahkus linnast. Kui ta oli läinud, jäi ta oma perekonnale võõraks. Ta tuli aeg-ajalt, ja nüüd meenutas perekond midagi igast tema külaskäigust. Näiteks ükskord, mitte kaua pärast seda, kui ta oli ära läinud, tuli ta koju ja ei rääkinud muust kui arvutitest. "Mitte keegi Plainview's ei olnud arvutit näinud, ainult filmis," ütles Hazel. Teine kord tuli ta koju finantsambitsioonidega. "Kui Jim tuli mereväest," meenutas Hazel, "rääkis ta oma onule, et ühel päeval teenib ta viiskümmend tuhat dollarit aastas."

Sue ohhootas ja plaksutas käsi. "Ta on teeninud natuke paremini."

Hazel jätkas "Ma mäletan, kuidas ta ütles mulle mereväest koju tulles: "Ema, ma veel näitan Plainview'le."

Epiloog

Päike paistis eredalt vaikse mere kohal. Kui Allan Prior manööverdas Hyperioni kitsasse kanalisse, mis viis madalasse sadamasse Antigua lõunarannikul, teadis ta arvatavasti, et ta lastakse lahti. Varsti pärast seda, kui laev jõudis dokki, vallandas Clark Allani kaptenikohalt. Tal polnud ühtki põhjust teda asendada. Allan lihtsalt ei sobinud arvutiseeritud laeva meeskonda juhtima. Kui Hyperion purjetab kuus kuud hiljem Kuldvärava silla alt läbi San Francisco lahte, on ka Jaime läinud. Hyperioni kapten ja pool meeskonnast on uued.

Aga sellel viimasel silmapilgul oli Allan Prior ikka veel Jim Clarki kapten. Ta juhtis Hyperioni osavalt kalda poole, kordagi arvutisse vaatamata. Arvuti pakkus igat sorti kasulikku informatsiooni: mere sügavus, laeva kiirus, kerged muutused tuule tugevuses ja suunas. Allan turtsatas ja ütles: "Ma ei vaata kunagi arvutit, ma ei usalda seda," ja pöördus uuesti oma tegevuse juurde, juhtima laeva kalda poole. Aeglaselt keeras ta laeva sadamasse ja kui ta seda tegi, hüüatas Simon, kes vööris seisis, imestunult. Mastideta purjekate peatuspaigas oli laev, millel Simon oli töötanud, kui Clark ta ära varastas, et ta õpiks kõike arvutiasjanduse kohta: Juliet. Nüüd teadis meeskond, et Juliet oli põhjus, miks Hyperion olemas oli - et pärast seda, kui Clark oli käinud San Francisco lahes Julieti pardal, oli ta otsustanud, et tahab samasugust, ainult suuremat ja uhkemat. Juliet oli viinud Hyperionini ja Hyperion oli viinud Netscape'i aktsiaemissioonini ja Netscape'i emissioon oli vallandanud internetibuumi. Muidugi oleks buum tulnud arvatavasti ka ilma Julietita, ja seega ka ilma

Netscape'ita. Aga ma kahtlen, kas see oleks olnud just niisugune. Clarki esimene pilk Julietile oli üks neid väikesi vahelesegamisi, mis radikaalselt muudavad maailma, kus me elame.

Nüüd tundus Juliet väike ja tähtsusetu. Hyperioni meeskond lehvitas tema meeskonnale samas vaimus, nagu iludusvõistluse võitja kallistab teist printsessi. Clark lehvitas ka. Kui tal kord oli pikim mast ja uhkeim laev, siis ei teinud ta sellest numbrit. Ta oli hea võitja, kehvad kaotajad tihti on. Seda rõõmu võidu üle pisendas natuke ainult Larry Ellisoni palju suurema mootorlaeva nägemine (maailm on tõesti imelikult väike). Me asusime dokki otse selle kõrvale, ja siis tõttasime kohe Clarki lennukile.

Aga enne seda läksin ma Clarki kajutisse. Ma tahtsin kuulda, mida ta arvab ookeani ületamisest, ja kas ta mõtleb, et tarkvaraga tuleb veel tegemist. Leidsin ta seismas arhitektuurilise joonistuse kohal. See oli korralikult ta lauale laotatud, arvuti kõrvale. Joonistus nägi väga laeva moodi välja, ütlesin ma tema kõrvale astudes. See on laev, vastas tema.Ta oli palunud meest, kes disainis Hyperioni, visandada purjekas, mis oleks jälle poole suurem kui Hyperion, ehk natuke pikem kui 250 jalga. Ta oli juba rääkinud Wolter Huismaniga ja Wolter oli valmis seda ehitama, isegi kui see tähendanuks uue hoone ehitamist selle mahutamiseks. Clark mõtles sellest joonistusest kui oma "uuest laevast".

Ma arvan, et ta, kuidas ma võpatasin, sest kähku seletas ta, miks tal on vaja mõtelda uue laeva ehitamisest. Ta oli kulutanud viimased viis aastat, ja pööranud USA majanduse pea peale, selleks et saada kätte seda, millega me alles olime üle Atlandi ookeani seilanud. "Hyperion on ilus laev," ütles ta, ja ma teadsin, kui ta seda ütles, mis edasi tuleb. "Aga..." Ta sõrm vedas mööda oma uue laeva piirjooni, see laev oli esialgu vaid luulend, tema ettekujutus. Puhas võimalikkus. Ta näole tekkis naeratus. Hyperion oli kena, aga see... see laev oli täiuslik.

Tänuavaldused

Andy Kessler ja Fred Kittler tutvustasid mulle Valleyt ja aitasid teha selle raamatu niisuguseks, nagu ta on. Jim ja Nancy Rutter Clark leppisid kirjanikuga nii, nagu keegi ei oleks pidanud leppima. Clark on teinud karjääri, eelistades riski alahoidlikkusele. Ta riskis ka nüüd, lastes mul tulla oma ellu, ja ma jään talle selle eest alati tänulikuks. Tahaksin tänada ka Pham Nguyeni, kes kontrollis mu fakte, ja Chris Wimanit, kes talitses mu tundeid. Eric Ver Ploeg luges käsikirja tehnilise, Paul Romer majandusliku kirjaoskuse seisukohast; Patricia Chui luges seda lihtsa vanamoodsa kirjaoskuse seisukohast. Iga viga, mis neil kahe silma vahele jäi, on ilmselt nende süü; tõepoolest, neid saab nii sobivalt süüdistada kõiges, mida lugeja võib pahaks panna. Eriline tänu minu toimetajale Starling Lawrence'ile, kes navigeerib mustandeis, nagu ta navigeerib eluski - suure elegantsiga. On hea olla jälle pardal!